

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO
FACULDADES PEDRO LEOPOLDO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS PRESENTES NOS ÓRGÃOS
ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
FEDERAL DE MINAS GERAIS:
UM ESTUDO DE CASO**

BENJAMIM PINTO NETO

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
MPA**

Benjamim Pinto Neto

**VALORES ORGANIZACIONAIS PRESENTES NOS ÓRGÃOS
ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
FEDERAL DE MINAS GERAIS:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Professor Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.

Coorientador: Professor Doutor Devanir Vieira Dias.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **“VALORES ORGANIZACIONAIS PRESENTES NOS ORGÃOS ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR FEDERAL DE MINAS GERAIS: UM ESTUDO DE CASO”.**

Nome do aluno: BENJAMIM PINTO NETO

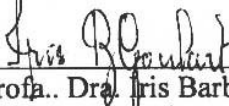
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Lucio Flávio Renault de Moraes -orientador



Prof. Dr. Devanir Vieira Dias – co-orientador



Profa. Dra. Iris Barbosa Goulart



Prof. Dr. Antonio Del Maestro Filho

Pedro Leopoldo - MG, 04 de agosto de 2011.

A meus pais, Pedro Salvador Pinto e Marieta G. da
Silveira Pinto.

A meus filhos, Bruno, Rodrigo, Júlia e Gabriela.

A meus professores, meus amigos e colegas, que
contribuíram, de alguma forma, para a realização
deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade e por todas as ajudas que recebi e que me permitiram concluir este trabalho;

Aos amigos e colegas de serviço que me incentivaram e constituíram a principal razão de desenvolver esta pesquisa;

Aos diretores amigos, pelo apoio e trabalho para a obtenção dos questionários preenchidos;

Aos professores, funcionários da secretaria do Mestrado Profissional de Administração de Pedro Leopoldo, pelas sugestões, apoio e observações, que foram fundamentais para a elaboração da pesquisa;

A todos meus colegas de mestrado, especialmente à Márcia, ao Carlos, ao Marcos, à Terezinha, ao Salvador, ao Renato, à Rose pelo incentivo e amizade;

Ao professor Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD, por sua gentileza e sabedoria que foram fundamentais para a realização desse trabalho;

Ao professor doutor Devanir Vieira Dias, pelas contribuições teóricas e pela permanente orientação e incentivo, que permitiram a elaboração e conclusão deste trabalho;

Ao professor doutor Antônio del Maestro Filho, pela sua criteriosa avaliação e pertinentes sugestões que enriqueceram este trabalho.

À professora doutora Iris Barbosa Goulart, por sua criteriosa avaliação na qualificação e sugestões que aprimoraram este trabalho;

À professora doutora Eloísa Helena Rodrigues Guimarães, por sua imprescindível ajuda com as aulas de língua pátria e sugestões ao texto;

Ao professor mestre Renato Francisco dos Reis, por sua colaboração na aplicação do SPSS, versão 13.0, e pelas análises estatísticas apresentadas;

Aos professores doutores Mauro Calixta, José Edson, Tarcísio Afonso, Giroletti e Maria Celeste, pelo incentivo, apoio e sugestões, que permitiram a conclusão desse trabalho;

Finalmente, e igualmente importante a todos aquele que de uma forma ou de outra, participaram ao meu lado, torcendo e desejando que tudo terminasse bem. Os meus mais profundos sentimentos de gratidão!

Marco Polo descreve uma ponte, pedra por pedra.

– Mas qual é a pedra que sustenta a ponte? – pergunta Kublai Khan.

– A ponte não é sustentada por esta ou aquela pedra – responde Marco –, mas pela curva do arco que estas formam.

Kublai Khan permanece em silêncio, refletindo. Depois acrescenta:

– Por que falar das pedras? Só o arco me interessa.

Polo responde:

– Sem pedras o arco não existe.

(CALVINO, Ítalo. *As cidades invisíveis*. São Paulo: Companhia das Letras, 1990. p. 79.)

RESUMO

Este estudo teve por objetivo investigar se existe congruência entre os valores organizacionais defendidos pelos ocupantes de cargo de chefia e aqueles explicitados pelos funcionários. A pesquisa foi realizada em dois grupos de servidores técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior em Belo Horizonte, Minas Gerais. Como método de investigação, utilizou-se o estudo de caso e para a coleta de dados, foi utilizado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004), composto de 8 fatores com 48 descrições de perfis de organizações. A partir de uma população constituída de 4.342 funcionários, foi obtida uma amostra intencional de 187 casos válidos, cujas respostas foram inicialmente tratadas pelo software SPSS e depois analisadas por meio de estatísticas descritivas e submetidas ao teste de Kruskal-Wallis. Os achados permitiram inferir que os valores compartilhados pelos ocupantes de cargo de chefia e os demais servidores nas unidades de análise apresentaram similaridade na hierarquia atribuída aos perfis, a partir das médias dos valores atribuídos nas respostas. Esses resultados mostram que os servidores, de certa forma, reconhecem um tipo de estrutura ou um modelo de comportamento que orienta suas vidas nas unidades e que podem estar a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Ficou destacado o fator *prestígio*, com média de 3,78. *Prestígio* se refere à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho. A congruência dos valores organizacionais numa instituição pode significar bem-estar e qualidade de vida ou, até mesmo, maior coerência nas práticas organizacionais.

Palavras-chave: Valores humanos. Valores organizacionais. Cultura organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate if there is congruence between organizations values defended by the occupants of position of commands and those shown by the employees. The research was carried out with two groups of administrative staff of a federal institution of superior education in Belo Horizonte, Minas Gerais, Brazil. As the inquiry method the case study was used and to carry out this research was chosen the instrument Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO, Oliveira and Tamayo, 2004) composed by 08 factors with 48 descriptions of profiles of organizations values. Thus, from a consisting population of 4.342 employees, an intentional sample of 187 valid cases was gotten. These cases initially had been treated by Software SPSS, later analyzed by means of descriptive and submitted to Kruskal-Wallis's statistics tests. The findings show that there are values shared between the occupants in the position of command and the other employees in both units of analysis. They also demonstrated that there is a similarity in the hierarchy attributed to the profiles as shown in the averages of the values attributed in the answers. These results show that the employees in a certain way recognizing a type of structure or a model of behaviour that guides their lives in the administrative units they work in and these values can be in the service of individual interests, collective interests or both. It was pointed out the *prestige* factor, with an average of 3.78. The *prestige* factors refers to the search for authority, professional success and power of influence at work. The congruence of organizational values in an institution can mean well-being and quality of life or even more coherence in the organizational practices.

Key words: Human values. Organizational values. Organizational culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 Valores de Rokeach.....	26
Figura 1 Estrutura teórica de relações entre valores.....	32

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição da amostra por unidade de análise	52
TABELA 2 – Distribuição da amostra segundo o gênero	52
TABELA 3 – Distribuição da amostra segundo o grau de escolaridade	53
TABELA 4 – Distribuição da amostra segundo o tempo de serviço na UFMG.....	53
TABELA 5 – Distribuição da amostra segundo o regime de trabalho.....	54
TABELA 6 – Distribuição da amostra segundo o nível do cargo	54
TABELA 7 – Distribuição da amostra segundo a ocupação de cargo de chefia	55
TABELA 8 – Distribuição da amostra segundo o grau de escolaridade de seus pais ou responsáveis.....	55
TABELA 9 – Distribuição da amostra segundo as expectativas profissionais em relação à instituição.	56
TABELA 10 – Percepção da amostra quanto aos fatores do IPVO.....	57
TABELA 11 – Comparativo das médias dos fatores em relação ao perfil	60
TABELA 12 – Perfil escolhido como mais importante para o respondente:	62
TABELA 13 – Ocupantes de cargo de chefia.....	63
TABELA 14 – Servidores não ocupantes de cargo de chefia nas unidades de análise A e B.....	64
TABELA 15 – Comparação entre ocupantes de cargo de chefia e os demais servidores	65
TABELA 16 – Comparação entre as unidades de análise	69
TABELA 17 – Prioridade axiológica nas quatro dimensões de Schwartz.....	71
TABELA 18 – Perfil 1 – Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho de empregado mais interessante.....	71
TABELA 19 – Perfil 2 – Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com outros é muito importante.....	72
TABELA 20 – Perfil 3 – Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais.	72
TABELA 21 – Perfil 4 – Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	73
TABELA 22 – Perfil 5 – Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles	73
TABELA 23 – Perfil 6 – É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	74
TABELA 24 – Perfil 7 – Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.	74

TABELA 25 – Perfil 8 – Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz	75
TABELA 26 – Perfil 9 – Oferece oportunidade de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.....	75
TABELA 27 – Perfil 10 – Considera importante ser bem-sucedida. Quer ter lucros nos negócios.....	76
TABELA 28 – Perfil 11 – Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	76
TABELA 29 – Perfil 12 – Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição.....	77
TABELA 30 – Perfil 13 – Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente.	77
TABELA 31 – Perfil 14 – Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.....	78
TABELA 32 – Perfil 15 – Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	78
TABELA 33 – Perfil 16 – Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.	79
TABELA 34 – Perfil 17 – Considera importante ter modelos de comportamentos definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.....	79
TABELA 35 – Perfil 18 – Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.	80
TABELA 36 – Perfil 19 – Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar. .	80
TABELA 37 – Perfil 20 – Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.	81
TABELA 38 – Perfil 21 – Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.	81
TABELA 39 – Perfil 22 – Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida dos empregados.....	82
TABELA 40 – Perfil 23 – Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	82
TABELA 41 – Perfil 24 – Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.....	83

TABELA 42 – Perfil 25 – Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.....	83
TABELA 43 – Perfil 26 – Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.....	84
TABELA 44 – Perfil 27 – Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.....	84
TABELA 45 – Perfil 28 – Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.....	85
TABELA 46 – Perfil 29 – Valoriza empregados que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.....	85
TABELA 47 – Perfil 30 – Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.	86
TABELA 48 – Perfil 31 – Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	86
TABELA 49 – Perfil 32 – Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.....	87
TABELA 50 – Perfil 33 – Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.....	87
TABELA 51 – Perfil 34 – Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre empregados e as organizações.	88
TABELA 52 – Perfil 35 – Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos.	88
TABELA 53 – Perfil 36 – Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.	89
TABELA 54 – Perfil 37 – Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados.	89
TABELA 55 – Perfil 38 – Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	90
TABELA 56 – Perfil 39 – Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	90
TABELA 57 – Perfil 40 – Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	91
TABELA 58 – Perfil 41 – Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.....	91
TABELA 59 – Perfil 42 – Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.....	92

TABELA 60 – Perfil 43 – Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que tem a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.	92
TABELA 61 – Perfil 44 – Considera a lealdade importante. É leal a pessoas e organizações próximas dela.	93
TABELA 62 – Perfil 45 – Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	93
TABELA 63 – Perfil 46 – Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.....	94
TABELA 64 – Perfil 47 – Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.	94
TABELA 65 – Perfil 48 – Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	95

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e formulação do problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo geral.....	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Estrutura do trabalho.....	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Evolução histórica do conceito de valor	23
2.2 Teoria dos valores humanos de Schwartz	30
2.3 Teoria dos valores pessoais.....	33
2.4 Teoria dos valores organizacionais.....	35
2.5 Descrição do modelo de Oliveira e Tamayo (2004)	38
3. METODOLOGIA.....	41
3.1 Características da pesquisa	41
3.2 População e amostra	42
3.3 Descrição do instrumento.....	43
3.4 Estratégia de coleta de dados	48
3.5 Tratamento dos dados	48
3.6 Análise dos dados.....	49
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 Caracterização e perfil da amostra	51
4.2 Análise exploratória dos dados	51
4.3 Apresentação dos achados, por objetivo proposto	62
4.3.1 Identificação dos valores organizacionais, na percepção dos ocupantes de cargo de chefia das Unidades de análise A e B.....	62
4.3.2 Identificação dos valores organizacionais, na percepção dos servidores não ocupantes de cargo de chefia das Unidades de análise A e B	63
4.3.3 Comparação dos resultados obtidos entre a percepção dos ocupantes de cargo de chefia e dos demais funcionários das Unidades de análise A e B	64
4.3.4 Comparação dos resultados obtidos entre as unidades de análise A e B	65
4.4 Abordagem da amostra, segundo a teoria dos valores humanos, de Schwartz	69
4.5 Abordagem da amostra, segundo os perfis do IPVO.....	71
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS.....	105
ANEXOS	111
APÊNDICES.....	117

1. INTRODUÇÃO

- **Contextualização e formulação do problema de pesquisa**

Evidências de toda ordem revelam que a forma como o homem pensa o mundo é fundamental para seu desenvolvimento, suas relações na vida e, até mesmo, a sobrevivência do planeta. O mundo se transformou em uma aldeia global, e a comunicação adquiriu as propriedades de instantaneidade e simultaneidade. Isso acelerou a troca entre diferentes culturas, contribuindo para a alteração da hierarquia de valores, e influenciou comportamentos e atitudes, como demonstra Kawakatsu *et al.* (1987) com as inovações adotadas pelo pós-modernismo, enfatizando sociedades mais abertas, com menor distância entre as classes sociais, as regiões (urbanas e rurais) e as nações.

Paula e Moraes (2009) alertam quanto à ocorrências de situações que se tornaram rotineiras no cotidiano das organizações, como a incorporação de tecnologias e o avanço da ciência, da dinâmica da economia e da cultura interferindo nas práticas organizacionais. Criou-se um mercado econômico desequilibrado em função da competitividade, com o aumento da capacidade produtiva, o que gera mais ofertas do que procura. O diferencial competitivo passou a ser o atendimento aos clientes, com qualidades específicas. Com isso, surgiu dentro das organizações um ambiente de incertezas, que oferece a oportunidade para novas pesquisas e a releitura das tradições. Os autores destacam o seguinte paradigma: “ Liberdade temperada. Temperada com a leveza da arte e com o rigor da ciência” (PAULA E MORAES, 2009, p. 9).

Oliveira e Tamayo (2004) argumentam que é por meio do trabalho que o homem busca realizar-se, atender as suas necessidades e atingir seus objetivos. Isso permite caracterizar o trabalho como um agente de relações sociais e produtor de bens e serviços.

Corroborando, Andrade e Estivaleta (2010) ressaltam que, além de ter um caráter utilitário, o trabalho significa para aquele que o exerce uma forma de afirmar sua identidade mediante atribuições individuais, inseridas por ele na realização da tarefa. Acrescentam que ultimamente a literatura de administração tem dado muita

atenção aos valores organizacionais, que guiam o comportamento e a gerência das organizações.

O valor básico é uma realidade que se materializa a partir da concepção das qualidades percebidas e reforçadas. Apesar da crise de valores em que se vive hoje, é visível no mundo o grande desafio para as organizações: Resgatar os valores esquecidos ou adaptar-se aos novos valores. Vive-se a quebra acelerada de paradigmas como nunca visto. Mas há que se compreender que jamais ocorreu o avanço cognitivo de que se dispõe hoje para trabalhar os valores, conforme afirma Tamayo (2007). O autor enfatiza que os valores só existem efetivamente na mente de seus membros, sendo que a aceitação e a ratificação por parte dos trabalhadores são essenciais para a existência dos valores organizacionais. Além disso, na visão do autor, os valores organizacionais somente assumem o seu *status* se forem compartilhados pelos membros da empresa. Com apoio nessas concepções, percebe-se que os valores organizacionais exercem funções importantes, impactando o comportamento organizacional e a conduta e interação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Dessa forma, ressalta-se sua importância, na medida em que os valores da organização orientam a conduta dos indivíduos em prol das metas da organização (TAMAYO e GONDIM, 1996).

Oliveira e Tamayo (2004) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças hierarquicamente organizados, relativos a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. A função dos valores individuais e organizacionais é semelhante. Os primeiros orientam a vida das pessoas, enquanto os segundos orientam a vida das organizações. Há de se ressaltar que os valores organizacionais respondem a três problemas fundamentais que a organização enfrenta: a) a relação entre o indivíduo e o grupo, considerando que é difícil realizar a conciliação das metas e dos interesses dos indivíduos e do grupo; b) a necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização; e c) a relação contínua com o ambiente físico, a sociedade e outras organizações (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

A partir destes estudos, percebe-se que existe uma interface entre os valores organizacionais e os valores individuais, principalmente devido à raiz motivacional e à função semelhante de ambos. Como afirmam Tamayo e Gondim (1996) a raiz dos valores organizacionais é motivacional, pois eles expressam

interesses e desejos de alguém, sendo introduzidos por pessoas, como o fundador, os gestores ou os próprios servidores na organização.

Já, Porto (2005) salienta que é muito importante esclarecer alguns conceitos utilizados na literatura sobre o construto *valores*, como: sistemas de valores, tipos motivacionais e prioridade axiológica. Ela destaca que pesquisas multinacionais, em mais de 60 países, têm apontado para uma estrutura cognitiva universal, com um número finito de tipos motivacionais, carregada afetivamente, semelhante entre os indivíduos nos diversos países.

Para a autora, os tipos motivacionais são constituídos por grupos de valores, que, embora variem entre si, agrupam-se em algum tipo da estrutura universal. Ela afirma que todas as pessoas ou grupos possuem estes valores e reforça que “as pessoas ou grupos se diferenciam pela importância relativa dada a cada tipo motivacional que é a prioridade axiológica do indivíduo ou do grupo” (PORTO, 2005, p. 97). Adverte que nas pesquisas sobre valores o que se busca são as prioridades do grupo ou do indivíduo, nunca os valores em si.

E afirma que indivíduos, organizações, culturas nacionais e multinacionais interagem em uma relação dinâmica. Por conseguinte, os valores organizacionais também devem refletir essa dinâmica e que as relações entre cultura nacional e organizacional têm sido estabelecidas por meio de valores.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) ao analisarem os valores organizacionais à luz da teoria de valores de Schwartz (1999), confirmam que os pressupostos desse autor para os valores básicos são adequados para a medida dos valores organizacionais, em que se aborda a organização como cultura. Parece inequívoco que esse modelo se ajusta à investigação dos valores organizacionais como cultura organizacional, que tem o compartilhamento como pressuposto e que exige a adoção de uma perspectiva de análise baseada nas interações pessoa–grupo e organização–ambiente. Não só os valores sociais são objeto de relação com os valores organizacionais, mas também os valores individuais, que são alvo dessa relação.

Em novo estudo, Oliveira e Tamayo (2004) verificaram os valores organizacionais sob a luz da teoria de valores básicos de Schwartz (1992) confirmando que têm a mesma estrutura axiológica dos valores individuais.

Tamayo (2000, 2005) apresenta os resultados de estudo que correlaciona valores culturais e valores organizacionais, comprovando a simetria entre os dois

tipos. Para os autores, a adaptação dos indivíduos aos valores organizacionais, preconizada na literatura, não se refere a valores opostos dos indivíduos e da organização, mas ao diferencial nas prioridades escolhidas entre os dois níveis para determinados tipos de valor. Afirmam que os valores culturais são orientações das formas coletivas de satisfação dos valores individuais.

Tamayo (2000, 2005) esclarece que a organização sabe que não alcançará suas metas e seus objetivos se não considerar os valores daqueles que a compõem. Assim, os valores das organizações integram, inevitavelmente, os valores pessoais. Certamente, ocorre o impacto dos valores individuais e culturais nos valores organizacionais. Mas as organizações não são apenas extensão dessas duas dimensões. Embora influenciadas pelos indivíduos que delas fazem parte e, também, pelo contexto em que se encontram inseridas, as organizações constituem sistemas diferenciados, únicos, com uma identidade própria, mesmo que pertençam a um mesmo segmento econômico.

O autor sustenta que estudos apontam os valores como antecedentes de vários tipos de atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho, os quais influenciam a satisfação e o comprometimento dos empregados. Ainda segundo Tamayo (2000, 2005) esse estudo investigou o impacto dos valores organizacionais, a fim de apresentar contribuições às organizações para uma melhor compreensão do nível de satisfação dos empregados em função dos valores organizacionais e aprimorar uma gestão de pessoas que proporcione a satisfação dos empregados.

É importante identificar como a organização orienta suas ações com seus clientes e fornecedores, o mercado e a sociedade, além dos empregados. É com base nesses dados que deve construir teoria(s) sobre os valores organizacionais. O que interessa aqui é apontar a importância de uma abordagem interdisciplinar para o desenvolvimento de teoria de valores organizacionais. O estudo dos valores com base em uma visão antropológica é fundamental para o estudo da cultura (cf. KLUCKHOHN, 1951). A perspectiva sociológica também tem acrescentado importantes contribuições para o estudo de valores (cf. SPATES, 1983).

Tamayo (1999) explica que os valores pessoais ou organizacionais aparecem como variáveis preponderantes em uma organização e que uma gestão eficaz é o resultado positivo da comparação entre os valores percebidos e expressos pelos servidores e os ocupantes de cargo de chefia. Ressalta-se que os valores organizacionais são construídos a partir das necessidades do trabalho a ser

realizado e servem para orientar as relações internas e externas, lembrando que eles surgem na origem da organização e na interação social entre os membros da organização. Os valores organizacionais apontam uma direção comum para os trabalhadores de uma instituição e influenciam sobremaneira o comportamento organizacional (TAMAYO, 2007), tornando-se crucial tanto na área da pesquisa quanto na área de diagnóstico e gestão organizacional.

Corroborando, na perspectiva de Silva (2007) os valores organizacionais impactam o bem-estar ocupacional dos indivíduos e, moderadamente, os valores pessoais. Isso se dá quando os indivíduos percebem que a organização valoriza a autonomia, a realização e o domínio. De forma moderada também os valores organizacionais de tradição, domínio e realização. Acrescenta que os resultados obtidos trazem contribuições aos estudos já existentes e podem propiciar aportes às organizações para uma melhoria da gestão de pessoas e a obtenção dos objetivos esperados pela organização a partir das relações dos servidores .

Inserido neste contexto, Dias (2005, p. 26) afirma que o estudo dos valores ocupa lugar de destaque na pesquisa científica, destacando que no ambiente organizacional o estudo dos valores tem sido associado ora ao trabalho, ora à cultura organizacional. Para o autor, não se deve confundir valor pessoal com valor organizacional, os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações do indivíduo, ao passo que os organizacionais, objeto de estudo desta pesquisa, tratam das percepções compartilhadas pelos servidores de uma organização. Torna-se relevante ressaltar que o indivíduo adquire seus valores em sua origem social e na cultura aí incorporada, carregando estes em si para a organização onde irá defrontar-se com outros valores, já incorporados a ela.

Nesse cenário, o problema de pesquisa deste estudo pode ser formulado da seguinte maneira:

Em contextos organizacionais distintos existe congruência entre os valores organizacionais incorporados pelos ocupantes de cargo de chefia e aqueles explicitados pelos funcionários?

Este estudo contemplou dois grupos de funcionários de uma instituição federal de ensino superior do estado de Minas Gerais, utilizando como instrumento de coleta de dados o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar se existe congruência entre os valores organizacionais defendidos pelos ocupantes de cargo de chefia e aqueles explicitados pelos funcionários nas duas Unidades de análise.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os valores organizacionais na percepção dos ocupantes de cargo de chefia das Unidades de análise A e B;
- b) Identificar os valores organizacionais na percepção dos funcionários das Unidades de análise A e B;
- c) Comparar os resultados obtidos entre a percepção dos ocupantes de cargo de chefia e a dos funcionários das Unidades de análise A e B;
- d) Comparar os resultados obtidos entre as Unidades de análise A e B.

1.3 Justificativa

Pesquisas mais recentes realizadas nas bases de dados Ebsco, Proquest e Scielo revelaram que o início dos estudos sobre valores organizacionais data da década de 1960. Apurando-se um número pequeno, cerca de duzentos artigos, sendo que a grande maioria foi publicada a partir do ano 2000. Esses trabalhos apresentam temas diversos, como congruências entre valores pessoais e organizacionais e impactos dos valores no desempenho da empresa e nos processos de liderança. Esses estudos não revelam esforços no sentido do desenvolvimento de uma teoria de valores organizacionais, pois se concentram principalmente em tipologias de valores.

A opção deste estudo por ressaltar a importância do avanço dos estudos desse instigante tema da área do comportamento organizacional, especialmente na busca de uma compreensão do papel desempenhado pelos valores organizacionais, deveu-se justamente à ênfase na busca de modelos amplos para o setor público e do destaque dado aos servidores técnicos administrativos como o elemento

essencial para a implantação de qualquer processo de mudança organizacional no setor público.

Segundo Tamayo (2005) o estudo de verificação dos fatores culturais (valores organizacionais) que orientam o cotidiano das organizações pode facilitar a execução de mudanças, visando ao maior ajustamento aos interesses dos trabalhadores. Isso aumentaria a satisfação destes, que, em consonância com os objetivos da instituição, podem até mesmo incrementar a qualidade e a produtividade.

Partindo desse entendimento, este trabalho verificou algumas ferramentas e modelos comprovados orientados ao desenvolvimento e ao direcionamento das pesquisas sobre cultura organizacional, destacando os estudos de Schein (1982) quando afirma:

[...] um dos principais problemas com que se defrontam os estudiosos das organizações e os dirigentes que procuram melhorar o funcionamento das mesmas é a falta de modelos amplos e de categorias diagnósticas que possibilitem analisar o que está se passando. (SCHEIN, 1982, p.173).

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam o tema, os objetivos propostos e a justificativa.

No segundo capítulo desenvolve-se a fundamentação teórica, visando criar uma sustentação para o desenvolvimento desta pesquisa. Apresenta a evolução do conceito de valor e os principais autores que desenvolveram teorias sobre este tema, como Dias (2005), Scheller (2003), Schein (1982, 2007), Durkheim (1999), Rokeach (1973), Hofstede (2010), Schwartz (2006), Souza (1978), Oliveira (2004) e Tamayo (1996, 2004, 2007).

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia adotada com sua fundamentação científica, para a realização da investigação proposta. Também delinea a pesquisa, definem-se as unidades de análises, a amostra e a população, apresenta-se o instrumento da pesquisa (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) e define-se a estratégia de coleta das informações.

No quarto capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados percebidos com o uso do instrumento de coleta IPVO, submetido ao programa de pesquisa sociais SPSS.

No quinto capítulo, formulam-se as conclusões e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste trabalho aborda o tema Valores Organizacionais, no contexto dos estudos do comportamento organizacional.

Este trabalho se fundamenta no estudo da temática dos valores organizacionais, especialmente na abordagem feita por Tamayo (1996, 1999, 2000, 2004, 2005, 2006 e 2007), a partir da teoria dos valores humanos de Schwartz (1987, 1992, 2001, 2005 e 2006).

2.1 Evolução histórica do conceito de valor

A cultura organizacional compreende o conjunto de valores, regras e procedimentos que controlam as interações dos membros da organização entre si e com o meio externo. Determina a maneira como as pessoas se comportam e agem, de que forma tomam suas decisões e como gerenciam o ambiente. Reflete a situação da entidade em determinado momento e a percepção daqueles que a compõem. Sua conceituação é fundamental para a compreensão estrutural das organizações. Schein (2007) define a cultura organizacional como:

[...] um padrão de pressuposições básicas compartilhadas aprendidas por um grupo, à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado bem o bastante para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2007, p. 12).

Ainda segundo Schein (2007) a concepção de trabalho e o valor atribuído ao ser humano constituem os pressupostos nucleares e capitais da cultura de um grupo, reforçando que uma das principais atividades dos gestores de pessoas é reforçar e reproduzir esses pressupostos na cultura organizacional.

Corroborando, Dias (2005, p. 42) explica que “A formação da cultura organizacional fundamenta-se nas diferentes interpretações que os indivíduos desenvolvem sobre a realidade, baseando-se nos valores que compartilham entre si”.

Já na perspectiva de Moraes (1978) após citar vários autores, afirma quanto à cultura:

[...] podemos, posicionar o indivíduo em relação à cultura, desde uma situação de conformismo, passando por uma fase de participação mais ativa, satisfação de interesses pessoais, até a etapa em que serve como instrumento para a mudança cultural. (MORAES, 1978, p. 67).

No prefácio do seu livro *Valores e comportamento nas organizações*, Tamayo (2005, p. 7) apresenta várias categorias de valores, como financeiros, morais, de pessoas e de grupo, acentuando que nos estudos propostos no livro foi usada a esfera dos valores humanos manifestados, com o propósito de verificar a influência deles sobre o comportamento organizacional. É isso que se propõe também neste estudo.

Segundo Deal e Kennedy (2000, p. 21) valor é o “pano de fundo de qualquer cultura corporativa. Como a essência da filosofia da companhia para a realização do sucesso, os valores servem de senso de direção comum para todos os empregados e de guia de comportamento para o seu dia a dia”. Isso justifica a busca de uma compreensão clara e plena dos valores. Os autores afirmam que sua internalização e sua prática por todos os funcionários interferem diretamente no chamado “sucesso organizacional”. Acrescentam que a cultura pode ser controlada, permitindo um planejamento de um modelo de cultura considerado mais adequado à organização.

As definições sobre cultura e valores aqui apresentadas devem ser observadas neste contexto de estudo do comportamento organizacional, o que pode gerar conflitos teóricos inerentes a trabalhos desta natureza. Para Aktouf (1994, p. 42) a cultura é “uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, irracional e talvez, profundamente subjetivo ou inconsciente”.

Entretanto, apesar dessa percepção, é preciso buscar em outras abordagens científicas referências teóricas que delineiem forma e consistência ao estudo sobre os valores organizacionais.

Scheller (2003) preocupado especialmente com a filosofia dos valores, afirma, de forma contundente, que a pessoa é um valor por si mesma e que isto serve para a análise de seu conceito da pessoa (persona) como um valor por si só. Portanto, não apenas no aspecto do indivíduo, mas também no nível social. Para Scheller (2003) somente a pessoa é susceptível de ser contemplada com o maior dos valores neste mundo. Define assim, o homem como o valor máximo e um valor por si, o que é a pessoa. Afirma, que o homem não é só o portador dos valores, mas que é um valor. Posiciona-o no ápice de todos os valores.

Os valores constituem um construto que permite comparar e agrupar as pessoas pela similaridade de pensamentos e de atitudes que revelam. Cabe, nesse caso, apresentar uma abordagem sobre a plena compreensão do que se propõe a estudar, caracterizando o objeto de observação com suas relações contidas na unidade de análise.

Para tanto, necessário se faz acrescentar uma abordagem teórica das relações sociais, introduzindo o conceito de fato social, que se encontra intrinsecamente relacionado a processos culturais, hábitos e costumes coletivos de determinado grupo de indivíduos ou sociedade (DURKHEIM, 1999). Tais elementos, além de conferir unidade e identidade ao grupo social, servem de controle e de parâmetros às atividades individuais, que, a princípio, não devem causar desarmonia no corpo social.

Na perspectiva de Durkheim (1999) considerado um dos fundadores da sociologia moderna, o indivíduo apreende (ou não) os hábitos, a moral, os costumes e, enfim, toda forma de lei não escrita que rege a convivência de seu grupo. Geralmente, o indivíduo procura agregar as regras do grupo ao seu sistema individual de valores, procurando agir em conformidade com o grupo, pois sabe que estará às margens dele se assim não o fizer. Essa preponderância da sociedade sobre o indivíduo deve permitir a realização deste último, desde que consiga integrar-se a essa estrutura, pois o modo como o homem age está sempre condicionado pela sociedade.

Logo, é esta que explica o indivíduo, destacando que as formas de agir apresentam um tríptico caráter: são exteriores (provêm da sociedade; e não do indivíduo); são coercitivas (impostas pela sociedade ao indivíduo); e são objetivas (têm uma existência independente do indivíduo).

Para esta pesquisa, cabe ainda uma reflexão sobre os temas que abordam a formação e a descrição teórica das ferramentas usadas neste estudo. Partindo do pressuposto de que a sociedade se organiza a partir dos valores que a compõem, torna-se importante conhecer sua cultura, que traz em seu bojo os valores, em determinada época. (ROCHEACH, 1973).

A sequência de inúmeros estudos sobre comportamento social, inseridos nas pesquisas da psicologia organizacional elaborada pelo psicólogo Rokeach (2010) a respeito do construto *valor* desde a década de 1960 (Quadro 1) resultou em duas formas distintas de agrupamento dos valores: terminais (fins que se deseja

alcançar); e instrumentais (meios que se utiliza para alcançar esses fins). O autor afirma que um número relativamente pequeno dos valores humanos terminais eram os pontos de referência internos que todos os povos usam para formular atitudes e opiniões. Acrescenta que, medindo-se estes valores com base no método *ranking*, pode-se prever uma grande variedade do comportamento humano, inclusive a afiliação política e a opinião religiosa, asseverando que esta teoria conduziu a uma série de experiências famosas, em que as mudanças nos valores conduziram às mudanças mensuráveis na população.

Quadro 1

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Uma vida confortável	Ambicioso
Uma vida excitante	Liberal
Um sentimento de realização	Capaz
Um mundo em paz	Alegre
Um mundo de beleza	Limpo
Igualdade	Corajoso
Segurança familiar	Magnânimo/que perdoa
Liberdade	Prestativo
Felicidade	Honesto
Harmonia interior	Imaginativo
Amor maduro	Independente
Segurança nacional	Intelectual
Prazer	Lógico
Salvação	Amoroso
Respeito próprio / autoestima	Obediente
Reconhecimento social	Educado
Amizades verdadeiras	Responsável
Sabedoria	Autocontrolado

Quadro 1 – Valores de Rokeach (2010).

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, a partir de Rokeach (2010).

Outra importante sequência de estudos sobre comportamento social que utiliza o construto *valores* foi desenvolvida em vários países durante décadas, sobre cultura. Hofstede (2010) define um modelo com cinco dimensões para identificar os padrões culturais de cada país e, com isso, permitir uma melhor compreensão dos conflitos de percepção que ocorrem entre culturas diferentes.

O autor afirma que as diferenças culturais incomodam, constituem fonte de conflitos e, às vezes, causam desastres, uma vez que os respondentes caracterizados em determinada dimensão de padrão cultural percebem os valores de forma diferenciada daqueles caracterizados em outra dimensão, em que surgem conflitos culturais ou de percepção dos valores sociais.

Hofstede (2010) assim descreve as cinco dimensões de padrão cultural:

- Distância do poder é a medida da percepção como os membros menos poderosos das organizações e instituições aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente. Representa desigualdade, mas de baixo para cima. Isso sugere que, em certo nível, uma sociedade de desigualdade é apoiada pelos seguidores tanto quanto pelos líderes. O poder e a desigualdade são fatos fundamentais em qualquer sociedade.
- Individualismo *versus* coletivismo um lado *versus* seu oposto. Coletivismo é o grau em que os indivíduos são integrados em grupos. Do lado individualista, há sociedades em que os laços entre os indivíduos estão soltos e de todo mundo espera-se ações para cuidar de si e de sua família imediata. Do lado coletivista, há sociedades em que as pessoas, desde o nascimento, são integradas em grupos fortes e coesos. Muitas vezes, é uma expansão dos laços de famílias, que continuam protegendo-os em troca de fidelidade incontestável. A palavra *coletivismo* não assume aqui nenhum significado político; refere-se apenas ao grupo, não ao Estado.
- Masculinidade *versus* feminilidade refere-se à distribuição de funções entre os gêneros, que é outra questão fundamental para qualquer sociedade. Os estudos da IBM (*INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES*) revelaram que os valores das mulheres diferem menos entre as sociedades do que os valores dos homens. O valor masculino de um país masculino contém uma dimensão muito agressiva e competitiva, diferente dos valores das mulheres:

modestos e atenciosos. Entretanto, as mulheres em países femininos apresentam os mesmos valores modestos e atenciosos. Já nos países masculinos as mulheres são um pouco mais assertivas e competitivas, mas não tanto quanto os homens. Nestes países, aparece uma diferença significativa entre os valores dos homens e os das mulheres.

- Índice de redução da incerteza. Refere-se à tolerância da sociedade no trato da incerteza e da ambigüidade e à busca do homem pela verdade. Este índice indica até que ponto uma cultura programa seus membros para se sentirem desconfortáveis ou confortáveis em situações não estruturadas, de ocorrências novas e diante do desconhecido, do surpreendente, de algo diferente do habitual. Em algumas culturas há a tentativa de minimizar a possibilidade de ocorrer tais situações com base em leis rigorosas, regras e medidas de segurança. Nos níveis filosófico e religioso, com base em uma crença em uma verdade absoluta. Pessoas que vivem em países que evitam a incerteza são mais emocionais e mais motivadas pela sua energia nervosa interna. No tipo oposto, em países com culturas que aceitam a incerteza, as pessoas são mais tolerantes às opiniões diferentes das que são usadas. Elas tentam ter regras com o mínimo possível de rigor nos níveis filosófico e religioso, sendo relativistas. Permitem que muitas correntes diferentes se estabeleçam lado a lado. Neste caso, as pessoas dessas culturas são mais fleumáticas e contemplativas e não se espera que expressem emoções.
- Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo: esta quinta dimensão. Foi encontrada em um estudo realizado com estudantes de 23 países, utilizando um questionário desenhado por estudiosos chineses que idealizam o trato da virtude independentemente da verdade. Os valores associados ao termo de orientação no longo prazo são: poupança e perseverança. Já os valores associados ao termo de orientação no curto prazo são: respeito pela tradição, compromisso com as obrigações sociais e compromisso de cuidar de si mesmo.

Torna-se importante para os estudos sobre os valores sociais citar que, segundo Ros (2006a), há evidências do esforço de pesquisa feito entre os anos de 1980 e 1990. Essas teorias objetivaram, nos planos transcultural e multidisciplinar, tornar conhecidas as dimensões básicas das culturas relacionadas nos

desenvolvimentos da sociologia e da psicologia. A autora exemplifica citando a definição do conceito de atitude, e explicando seu relacionamento com a estrutura social chegando-se ao conceito de valor. Acrescenta, ainda, dois autores que se dedicaram a destacar a relação entre valores pessoais e comportamento: Rokeach (1973), com a autoconfrontação; e Schwartz (2006), que desenvolve a tipologia dos conteúdos dos valores humanos com base na meta motivacional que expressam.

Ainda segundo Ros (2006a), uma das dimensões mais populares usadas para comparar culturas é a do individualismo coletivismo. O individualismo resume um conjunto de valores nos quais a autonomia, a responsabilidade e as metas das pessoas estão acima das metas do grupo. Já o coletivismo é uma síndrome cultural que se diferencia porque uma pessoa adquire sua identidade segundo os grupos de que faz parte, fazendo com que as metas do grupo se sobreponham às metas das pessoas.

Para Ros (2006b), surgiu um novo estudo que contribuiu para o debate, com um modelo que oferece duas premissas: a de contextualizar o indivíduo como ser social, produto de uma cultura de tipo mais individualista ou coletivista; e a de mostrar a importância das normas sociais. Ambos os aspectos têm, hipoteticamente, uma relação com a consistência entre valores, atitudes e comportamentos, mas ainda não existe evidência suficiente para avaliar isso. Cabe ressaltar que, neste período, desenvolveu-se uma teoria transcultural dos valores pessoais Schwartz, (2005), com a demonstração do individualismo cultural e a afirmação da coexistência de três tipos de eu, constatando que a cultura determina o tipo de pessoa que se constrói socialmente.

Ros (2006b) afirma que as atitudes cumprem quatro funções em relação ao ser humano: utilitária, de defesa do eu, de expressão de valores e de conhecimento; que os valores, tanto pessoais quanto culturais, parecem vinculados de forma direta e indireta (intergrupais, a cooperação, a orientação política, o comportamento pró ambiental, o uso de regras de justiça, a solução de conflitos, etc.) e que a análise psicossocial dos valores tornou-se mais factível de abordagem.

Dentre as teorias estudadas nesta pesquisa, cabe destacar a pesquisa do psicólogo israelense Schwartz, a teoria de valores humanos (SCHWARTZ, 1992; 1994; SCHWARTZ e BILSKY, 1987; 1990), a qual identifica as principais características dos valores, e os agrupam em dez tipos motivacionais. O autor cita que avaliou essa teoria a partir de uma base de dados de 210 amostras, envolvendo

67 países, com um total de 64.271 participantes, entre 1988 e 2002, em que confirmou os tipos motivacionais. Teorias que serviram de suporte para as pesquisas de Tamayo, principal autor referenciado neste estudo.

2.2 Teoria dos valores humanos de Schwartz

Schwartz (2005) aponta, em *Teoria de Conteúdo e Estrutura de Valores* a natureza dos valores e de seus conteúdos. Acrescenta que, de acordo com a teoria, os tipos motivacionais tendem a ser universais, porque estão baseados em um ou mais dos três requisitos básicos à existência humana: as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos; os requisitos de ação social coordenada; e a necessidade de sobrevivência e de bem-estar dos grupos. Ressalta que os indivíduos não podem lidar com esses requisitos da existência humana de forma bem sucedida sozinhos e que em todos os grupos as pessoas têm de articular objetivos apropriados para lidarem com eles, comunicarem-se sobre eles e ganharem cooperação em sua busca. Destaca que os valores são conceitos socialmente desejados, usados para representar esses objetivos mentalmente e para expressá-los na interação social.

Schwartz (2006) apresenta uma nova teoria unificadora para organizar as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias sobre o comportamento. Acrescenta que, segundo Rokeach (1973), o conceito de valor “possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano”. Para Schwartz (2006) os teóricos veem os valores como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos (incluindo a si mesmos) e eventos.

Para fundamentar sua pesquisa, o autor cita que foi utilizada a teoria de valores (SCHWARTZ, 1992; 1994; SCHWARTZ e BILSKY, 1987; 1990), a qual identifica as principais características dos valores. Ele afirma que há um grande acordo na bibliografia sobre cinco traços da definição conceitual de valores: constituem uma crença; pertencem a fins desejáveis ou a formas de comportamento; transcendem as situações específicas; guiam a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e acontecimentos; e organizam-se, com base em sua importância relativa, com outros valores, para formar um sistema de prioridades de valores.

Schwartz (2006) explica: o que distingue um valor de outro é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa. Cita que avaliou essa teoria a partir de uma base de dados de 210 amostras, envolvendo 67 países, com um total de 64.271 participantes, entre 1988 e 2002, em que confirmou a proposta inicial. Afirma, ainda, que as relações entre esses construtos também se encaixam na estrutura predita, por suas semelhanças motivacionais com os valores. O autor também define os dez tipos motivacionais em termos dos objetivos amplos que expressam.

Segundo Schwartz (2006), a teoria de valores explica a estrutura dinâmica de relações entre tipos motivacionais, uma vez que as ações que expressam valores têm consequências práticas, fisiológicas e sociais. Acrescenta que as oposições entre tipos motivacionais antagônicos podem ser resumidas, quando se vêem os tipos motivacionais como organizados em duas dimensões bipolares. Exemplifica citando que uma dimensão contrasta abertura à mudança e conservação e que esta dimensão captura o conflito envolvendo a ênfase no pensamento e a ênfase nas ações independentes do indivíduo que favorecem a mudança. A segunda dimensão contrasta autopromoção com autotranscedência. E esta dimensão captura o conflito entre a ênfase na aceitação dos outros como iguais, a ênfase na preocupação com seu bem-estar (universalismo e benevolência) e a ênfase na busca pelo próprio sucesso relativo e pelo domínio sobre os outros (poder e realização). Finalmente, apresenta uma estrutura circular, que retrata o padrão total de relações teóricas de conflito e congruência entre tipos motivacionais o que permite uma melhor compreensão de sua teoria (Figura 1).

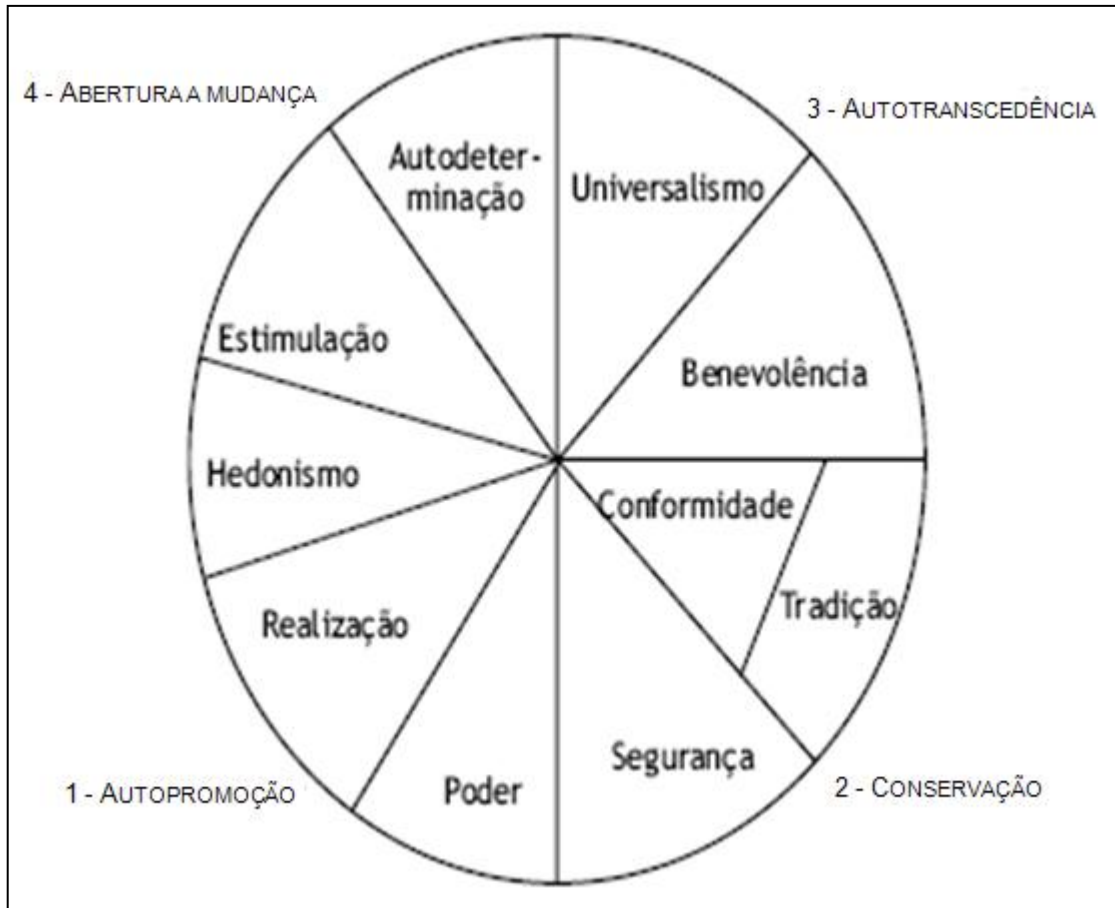


Figura 1 Estrutura teórica de relações entre valores
Fonte: Schwartz (2005, p. 30).

Schwartz (2006) ensina que apesar de a teoria discriminar dez tipos motivacionais, ela postula que, em um nível mais básico, os valores formam um *continuum* de motivações relacionadas, o que dá origem a uma estrutura circular. Para esclarecer a natureza do *continuum*, salienta a ênfase motivacional compartilhada por tipos motivacionais adjacentes.

Concluindo, Schwartz (2006) afirma que os resultados dos valores acrescentados e das áreas vazias sugerem que, embora não proporcione uma prova definitiva, nenhum aspecto motivacional importante estava ausente da teoria, mas que consolida sua completude. Acrescenta que a tabela revela que cada um dos valores emergiu com maior frequência na região que correspondia a seu significado primário *a priori*.

Após avaliar a teoria nesse amplo contexto transcultural, o autor concluiu pela certeza de como são universais o conteúdo e a estrutura dos valores. Portanto, como são básicos para a natureza da condição humana, Schwartz (2006) afirma que com a validade transcultural dos índices de valor, ela permitirá abordar temas de

interesse, como comparar as prioridades axiológicas de grupos diferentes e, até mesmo, em diferentes nações.

Sagiv e Schwartz (2005) afirmam que, embora a estrutura de valores de Schwartz seja diferenciada, não se contrapõe ao trabalho de Hofstede (1991), em que a estrutura multidimensional de valores contempla estreitas relações com as dimensões de Hofstede (1991). Infere-se que existe similaridade entre as abordagens.

Para melhor compreender o significado de valores organizacionais em uma instituição, optou-se por realizar o aprofundamento do conhecimento do que se sabe sobre cultura social e cultura organizacional, uma vez que, segundo Oliveira e Tamayo (2004), os valores pessoais e os valores organizacionais constituem sistemas bem consolidados e relativamente independentes. Do ponto de vista conceitual, ambos apresentam os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social, o que corrobora com a proposta desta pesquisa.

2.3 Teoria dos valores pessoais

A cultura social ou organizacional é um tipo de conhecimento fundamental para a compreensão das ações humanas, principalmente quando se apresenta como um padrão coletivo que aglutina as pessoas, com suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir, permitindo distinguir um grupo de outros. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos, de símbolos e de rituais, a cultura significa uma construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. Sabe-se que reconhecer os valores de uma organização implica a possibilidade de uma previsão do funcionamento dela e do comportamento organizacional dos seus membros. Ressalta-se que a cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, e prevê dinâmica e padronização (PIRES e MACÊDO, 2006, p. 83).

Quanto à caracterização da cultura organizacional, cabe diferenciar: enquanto social, caracteriza grupos sociais e organizacionais; enquanto diz respeito a grupos que atuam nas organizações, pode-se afirmar que se inicia a partir da cultura de seus fundadores. Para melhor compreender o significado e a importância da cultura organizacional, cita-se a seguinte definição:

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (PIRES e MACÊDO, 2006, p. 88).

Ressalta-se, ainda, que a cultura organizacional constitui um conjunto de valores, regras e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com o meio externo. Determina a maneira como as pessoas se comportam e agem, de que forma tomam decisões e como gerenciam o ambiente. Reflete a situação da organização em determinado momento e o sentimento daqueles que a compõem. Os valores podem ser deliberadamente introduzidos nas organizações pelo fundador, ou por qualquer outra pessoa influente, e registrados em estatutos ou outras regras formais da empresa. Assim como os valores organizacionais, representam metas mais ou menos conscientes da empresa, podendo motivar as ações a serem desenvolvidas, dando aos executores a direção e a intensidade emocionais adequadas (DIAS, 2005).

Dias (2005) afirma que para os fundamentos epistemológicos de seu estudo sobre valores são considerados: a ética, a cultura e os valores organizacionais. Ressalta a importante questão da interdisciplinaridade do tema e apresenta algumas definições de cultura organizacional, demonstrando a relação e a importância dos valores que constituem um dos mais importantes instrumentos para a compreensão da cultura organizacional. Acrescenta que desenvolveu seu trabalho com base em uma abordagem dos valores nos contextos filosófico, econômico, antropológico e psicológico, chegando a mostrar os mecanismos e os meios de se mensurar e validar cientificamente os valores organizacionais.

Corroborando, Morgan (2009, p. 116) afirma que “a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. Explica que a cultura varia de uma sociedade para outra, gerando uma cultura chamada “corporativa” interagindo concomitantemente com outras culturas ou subculturas, dentro e fora do ambiente organizacional, Morgan (2009) afirma que as organizações criam e mantêm padrões de cultura. Conclui asseverando que as organizações são realidades socialmente criadas.

Na perspectiva de Tamayo e Borges (2006) o conhecimento dos valores de uma organização permite fazer uma predição de como ela funciona e de qual é o comportamento organizacional de seus membros. Ressaltam a importância dos instrumentos discutidos, como também dão à percepção dos valores tanto pelas pessoas quanto pela organização, e prioridades axiológicas de seus membros e da própria organização. Isso abre a possibilidade para o planejamento de mudança organizacional e, mesmo, individual. O que se propõe ao estudar os valores organizacionais.

2.4 Teoria dos valores organizacionais

Souza (1978) apresenta a cultura organizacional como um conjunto de fenômenos resultantes de atividades humanas contidas dentro de um sistema. Compõe-se dos preceitos que envolvem as normas e os regulamentos que regem a vida organizacional, a tecnologia associada aos instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional e o caráter, que é caracterizado como o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos servidores da organização.

A autora atribui especial atenção ao chamado “clima organizacional”, que decorre da interação dos três elementos da cultura, o que pode ser de grande interesse para o administrador, visando a uma mudança organizacional planejada.

Corroborando, Tamayo e Borges (2006), explicam que um dos aspectos básicos da existência do homem é o trabalho, contexto organizacional em que ele se realiza. Para os autores, todas as pessoas valorizam alguns aspectos do trabalho mais do que outros. No caso das organizações, estas também são marcadas por uma tendência tipicamente humana de “tomar partido”, valorizando mais certas condutas, estratégias e procedimentos, o que permite uma distinção importante entre os valores do trabalho e os valores das organizações. Afirmam, também, que o indivíduo adquire seus valores na sociedade, na cultura, e acaba de certa forma mais ou menos consciente quanto à necessidade de adotar alguns valores em função de interesses e/ou de pressões sociais, exatamente aqueles que se referem a uma organização em que ele passa a ingressar.

Segundo os autores, os achados empíricos e suas considerações demonstram que os valores do trabalho refletem a teoria dos valores humanos, embora apresentem variações acentuadas e significativas em conformidade com a

realidade do trabalho. Acrescentam que os valores são percebidos facilmente pelos membros da organização, que os reconhecem e os assumem como característicos dela, indicando que parece mais adequado estudar os valores organizacionais na mente dos membros da empresa do que estudá-los em documentos oficiais. Citam que Tamayo e Gondim (1996) distinguem três aspectos básicos dos valores organizacionais:

- Cognitivo
- motivacional
- organização hierárquica

Já, Gouvea (2008) alerta para a necessidade de explicar e preservar a cientificidade do discurso acadêmico sobre valores, e afirma que valor é um conceito com diversidade de interações humanas, pessoais, de compartilhamento, culturais, universais, de trabalho, de família, de religioso, sempre implicando uma escolha por parte tanto das pessoas quanto das organizações.

Quando se busca conhecer valores, a intenção dos pesquisadores deve-se estar revestida do ideal ético e sociopolítico de construir um mundo melhor, o que leva necessariamente a uma abordagem transdisciplinar, em que várias perspectivas pelas quais os valores são tomados e, principalmente, aferidos precisam estar inseridas na intencionalidade própria que compõe a organização dos valores em sociedade.

Isso somente poderá ser atingido por meio de referenciais teóricos construídos a partir da observação e da descrição dos paradigmas axiológicos sociais, com base em metodologias de pesquisa, tanto quantitativas quanto qualitativas, que se empenhem em desvelar os valores existentes nos âmbitos pessoal, sociocultural e organizacional (GOUVÊA, 2008).

Do mesmo modo, prossegue Teixeira e Pereira (2008), a teoria de valores de Schwartz (2005) se revela adequada para analisar a compatibilidade entre trabalhadores e organizações, quer considerando os valores pessoais, quer os valores relativos ao trabalho dos indivíduos ou os valores organizacionais. Ressalta que a compatibilidade entre pessoas e organizações ocorre quando pelo menos uma das entidades provê às necessidades de que a outra precisa ou, então, ambas compartilham suas características fundamentais e similares, concomitantemente.

Toda organização tem sua história. Enquanto ela se estabelece, constrói uma identidade, com padrões de comportamento, rituais, símbolos e normas que

constituem a sua cultura, com seus valores. O seu conhecimento disso pela alta administração pode trazer importantes aportes para a elaboração das políticas, com base na organização, segundo Tamayo (1999). Corroborando com essas ideias, Freire (2007, p. 31), afirma que “os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações do indivíduo. Já os valores organizacionais tratam das percepções compartilhadas pelos servidores de uma organização”, permitindo ações que busquem adequar os indicadores das motivações de seus servidores aos valores organizacionais reconhecidos.

Esta pesquisa irá identificar, a partir desta constatação teórica, os valores compartilhados entre os ocupantes de cargo de chefia e os servidores que participam na função de gestão de pessoas, mais aqueles ocupantes de cargo de chefia e os servidores que prestam os serviços propostos pela instituição considerados como atividades fim, de forma que se possa conhecer e avaliar sua implicação nas relações interpessoais e na percepção dos valores norteadores da organização. Considera-se como conceito chave de valores organizacionais para esta pesquisa a definição de Tamayo (1996, p. 62): “princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

2.5 Descrição do modelo de Oliveira e Tamayo (2004)

Esses autores buscaram desenvolver uma medida da percepção dos valores organizacionais, tomando como base teórica os tipos motivacionais de valores proposto por Schwartz (1992). Com a utilização de uma amostra de 833 empregados de organizações públicas e privados com no mínimo três meses de trabalho, Oliveira e Tamayo (2004) destacam que, após submeter os dados à análise fatorial com rotação oblíqua, concluíram que o instrumento seria de natureza multifatorial, com 48 itens, compreendendo 8 fatores: realização, conformidade, domínio, prestígio organizacional, bem-estar do empregado, tradição, autonomia e preocupação com a coletividade.

Para descrever a pesquisa, Oliveira e Tamayo (2004) apresentam como hipótese de base a similaridade entre as metas destas duas categorias de valores, a de valores pessoais e a de valores organizacionais. Como os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações pessoais, supõe-se que as metas organizacionais apresentem algum tipo de correspondência com estes.

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), o aspecto cognitivo e o motivacional, além da organização hierárquica dos valores, distinguem uma organização de outra, não por terem valores diferentes, mas devido ao grau de importância atribuída a eles. Então, propõem uma abordagem que consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores que a organização pratica. Nesta abordagem de tipo quantitativo, a avaliação dos valores é realizada por meio de questionários objetivos, em que pode se determinar os valores compartilhados na organização como um todo ou em setores.

Os autores da pesquisa salientam que os valores organizacionais têm duas funções importantes:

- a) Criar entre os empregados modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização.
- b) Contribuir para a construção da identidade social da organização.

Oliveira e Tamayo (2004) ressaltam que os valores organizacionais atuam como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização, e desempenham um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais, como também no atendimento das necessidades dos indivíduos.

Apresentam na primeira etapa a construção dos itens, como a formulação de uma breve definição do perfil de uma organização hipotética, de forma que cada perfil representa metas, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para a importância de um valor organizacional. Na segunda etapa, dez juízes classificaram os itens nos respectivos tipos motivacionais. Na terceira, realizou-se a validação semântica com dois grupos de empregados.

Após a coleta dos dados, análise dos dados usando o programa SPSS (*Statistical Package of Social Science*), alcançando-se uma solução com oito fatores coerentes, com os seguintes perfis de organizações que representam os valores inquiridos:

- Fator 1 – Realização: busca de sucesso a partir da competência da organização e dos seus empregados.
- Fator 2 – Conformidade: priorização de regras e normas para definir os limites das ações organizacionais e dos comportamentos dos seus membros.
- Fator 3 – Domínio: enfatiza a busca de posição de domínio no mercado.
- Fator 4 – Bem-estar do empregado: preocupação em proporcionar prazer e satisfação para o empregado.
- Fator 5 – Tradição: busca de preservação dos costumes e práticas da organização.
- Fator 6 – Prestígio: busca de prestígio e de influência sobre a sociedade.
- Fator 7 – Autonomia: busca de inovação por meio de valorização da criatividade e competência do funcionário.
- Fator 8 – Preocupação com a coletividade: agrega valores que enfatizam a manutenção de relações sociais equilibradas.

Oliveira e Tamayo (2004) explicam que os resultados da pesquisa confirmaram que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais, pois os oito fatores encontrados representam adequadamente nove dos tipos motivacionais de valores pessoais. Somente o tipo motivacional segurança não configurou fator algum, o que pode ser atribuído à deficiência na formulação dos itens ou ao fato de que os sujeitos acreditam que o próprio atributo pode incluir certa ambiguidade. Segurança no trabalho pode ser compreendida como segurança de emprego ou segurança na execução de tarefas.

Os autores da pesquisa destacam que seus índices de confiabilidade são satisfatórios, tornando seu uso recomendável para fins de diagnóstico, planejamento de processos de mudanças e outras atividades organizacionais, até mesmo para novas oportunidades de investigações.

3. METODOLOGIA

3.1 Características da pesquisa

Esta pesquisa investigou conhecimentos, com base nas teorias do comportamento organizacional e no fenômeno das relações interpessoais dos servidores técnicos administrativos, com foco no construto valores organizacionais.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o método de estudo de caso, optando-se por dois grupos: os órgãos envolvidos com gestão de pessoas e os demais, considerando suas experiências e metodologia na adoção de práticas organizacionais. Adotou-se como estratégia de estudos a unidade (A), portadora e divulgadora dos valores organizacionais; e a unidade (B), receptora e usuária desses valores.

Buscou-se uma resposta à pergunta: Quais são as implicações dos valores organizacionais no comportamento dos trabalhadores através do método quantitativo, no paradigma positivista e fenomenológico (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 80).

Para Fleury (1989), a grande maioria das pesquisas realizadas sobre o tema “Cultura organizacional” está focada em estudos de casos. Isso ocorre não apenas na literatura internacional, como também nos estudos realizados no Brasil, enfatizando que se busca focar a realidade reinante em determinado momento de uma organização.

Esta pesquisa, que constitui um estudo de caso, está orientada de acordo com as proposições de Yin (2010, p. 23), pois se busca “investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e utilizando-se de várias fontes de evidência”.

Vergara (2010) explica que uma pesquisa precisa ser definida quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa empírica, que teve como paradigma as técnicas e abordagens da pesquisa quantitativa. Quanto aos fins, é uma pesquisa exploratória, pois busca definições ou conceitos que expliquem melhor o fenômeno das relações interpessoais relativo ao construto *valores organizacionais* à luz das teorias referenciadas.

Buscou-se aprofundar o conhecimento sobre as implicações dos valores organizacionais no comportamento dos trabalhadores, utilizando a teoria dos tipos

motivacionais, de Schwartz (2006), uma tipologia já validada que permite comparar diversos segmentos de trabalhadores nos eixos característicos dos valores organizacionais. Isso permitiu dividir os trabalhadores segundo o tipo motivacional, facilitando a compreensão dos valores mais usados e suas implicações no ambiente da organização. Para obter e descrever a prioridade axiológica dos servidores técnicos administrativos, que consiste na preferência de determinado fator, foi usado o Inventário de Valores Organizacionais, de Oliveira e Tamayo (2004), um questionário com oito fatores que permite avaliar os valores percebidos pelos trabalhadores.

3.2 População e amostra

Para este trabalho, escolheu-se a Universidade Federal de Minas Gerais. pressupõe-se, uma adequada organização de seu quadro de recursos humanos, com os funcionários envolvidos na consecução dos objetivos norteadores e devidamente selecionados e preparados para suas funções.

Descrição do quadro de servidores da UFMG (2010):

- a) Magistério superior: 2.463 servidores;
- b) Magistério do ensino básico: 64 servidores;
- c) Técnico-administrativo em educação: 4.342.

A instituição é composta de três segmentos: discentes, docentes e servidores técnicos administrativos. Devido às dificuldades de uma pesquisa censo, optou-se por uma amostragem da população, escolhendo o segmento dos servidores técnicos administrativos, dividido em dois grupos, denominadas “Unidade de análise A” e “Unidade de análise B”.

A Unidade de análise A ficou composta pelos servidores que trabalhavam na gestão de pessoal, compreendendo a Proreitoria de Recursos Humanos e de seu Departamento de Recursos Humanos e do Departamento de Administração de Pessoal. Foi incluídos servidores de outros órgãos que exerciam atividades representativas dos órgãos citados, como as secretarias de pessoal dos órgãos pesquisados.

A Unidade de análise B ficou constituída pelos servidores que trabalhavam na prestação de serviços diversos, considerados atividades de fomento da instituição, como: Imprensa Universitária, Departamento de Registro e Controle Acadêmico, Centro de Computação, Faculdade de Letras, Biblioteca Central e Auditoria.

Os órgãos administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais foram escolhidos para este estudo, ressaltando que foi usado o segmento dos servidores técnicos administrativos, atualmente totalizando 4342 servidores. Para este estudo obteve-se 187 questionários, devidamente preenchidos, o que caracteriza uma amostra representativa da população.

Os órgãos escolhidos se localizam no *campus* Pampulha, onde se concentra o maior número de funcionários da instituição

Este é o quadro de pessoal administrativo da UFMG e este é o cenário cotidiano dos servidores pesquisados, por meio de questionários, na busca de elaborar uma análise de suas percepções. Pôde-se ainda inferir sobre a influência das instalações, da comunicação institucional, da estabilidade e de outros construtos que poderiam atuar na percepção dos servidores, principalmente quanto a sua origem social e a sua formação acadêmica, o que não foi objeto deste estudo.

Para esta investigação, a principal fonte de informações utilizada foi à percepção dos trabalhadores envolvidos nas atividades administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais. Para isso, procedeu-se uma pesquisa em cada órgão que compõe as unidades de análises onde se supôs que haveria uma percepção coletiva de determinados valores organizacionais que poderiam caracterizar a prioridade axiológica da unidade de análise.

Buscou-se avaliar o conjunto total dos servidores de cada Unidade de análise, uma vez que os valores organizacionais se caracterizaram como valores compartilhados em determinado tempo e circunstância.

3.3 Descrição do instrumento

Para a coleta de dados, foi usado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004), composto de 8 fatores, com 48 descrições de perfis de organizações. Escalas não comparativas (Escalas Rating) também foram empregadas. Adotou-se uma escala Likert, que, segundo Aaker

(2001, p. 298) requer que o respondente indique seu grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações, constituindo-se de cinco opções, que variam de “Concordo totalmente” (5) a “Discordo totalmente” (1), e de um questionário sociodemográfico.

Inventário de Perfis de Valores Organizacionais:

Fator 1- Realização

36 – Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.

04 – Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.

08 – Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz.

20 – Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.

24 – Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.

Fator 2 – Conformidade

27 – Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.

17 – Considera importante ter modelos de comportamentos definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.

28 – Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.

11 – Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.

34 – Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre empregados e as organizações.

41 – Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.

43 – Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que tem a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.

Fator 3 – Domínio

18 – Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.

37 – Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados.

45 – Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.

42 – Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.

10 – Considera importante ser bem-sucedida. Quer ter lucros nos negócios.

39 – Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.

Fator 4 – Bem-estar do empregado

32 – Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.

09 – Oferece oportunidade de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.

14 – Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.

22 – Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida dos empregados.

48 – Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.

05 – Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.

Fator 5 – Tradição

31 – Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.

12 – Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição.

19 – Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar.

47 – Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.

06 – É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.

Fator 6 – Prestígio

25 - Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.

35 - Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos.

07 - Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.

33- Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes;

Fator 7 – Autonomia

30 – Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.

23 – Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.

13 – Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente.

29 – Valoriza empregado que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.

40 – Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.

26 – Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

01 – Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho de empregado mais interessante.

46 – Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.

Fator 8 – Preocupação com a coletividade

- 03 – Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais.
- 16 – Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.
- 38 – Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.
- 44 – Considera a lealdade importante. É leal às pessoas e organizações próximas dela.
- 15 – Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.
- 21 – Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.
- 02 – Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com outros é muito importante.

Martinez (2006) explica que a lógica que apoia a medição dos valores por meio de questionário reside na opinião de que a pessoa pode conhecer com maior precisão seus próprios valores do que se fizesse por qualquer outro meio. E, aponta na sequência de paradigmas de medição dos valores posições contrastantes que condicionam os enfoques e as ferramentas de medida escolhidas, assim como as preocupações com a precisão dos procedimentos e as justificações diante dos possíveis riscos e erros na captação dos valores. Destaca o paradigma dos valores articulados, o paradigma dos valores básicos e o paradigma das perspectivas. Fecha citando que é de particular transcendência considerar a forma de responder e pontuar os itens do questionário.

Para o autor, *rankings* e *ratings* são igualmente válidos naqueles indivíduos capazes de fazer espontaneamente diferenciações amplas em sua escala de valores. Ressalta que a polêmica apresentada está longe de ser resolvida de forma definitiva e conclusiva, mas acha que uma combinação adequada dos dois métodos pode oferecer uma informação mais completa e essencial. Recomenda que avaliações iniciais e exploratórias do sistema de valores, como visão panorâmica e comparações de grupo, completadas posteriormente com classificações hierárquicas dos valores mais importantes desse sistema (enfocados com maiores detalhes para

identificar prioridades decisivas) poderiam ser um bom esquema de um modo de proceder recomendável, embora não necessariamente a única via.

3.4 Estratégia de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi utilizado o questionário IPVO, de Oliveira e Tamayo (2004), e um questionário sociodemográfico.

Para atingir os objetivos da pesquisa, o trabalho de coleta de dados seguiu um roteiro previamente discutido com os diretores dos departamentos, contando com o envolvimento da estrutura organizacional constituída, de forma que, a partir das chefias, os servidores foram convidados a responderem os questionários. Obteve-se ainda uma significativa quantidade de respondentes, através da relação de amizade do pesquisador.

A aplicação foi feita pelo pesquisador, após serem apresentados os objetivos e a relevância desta pesquisa, suscitando a possibilidade de que poderia apresentar uma possível proposta de acertos pelas chefias, de forma a angariar melhorias coletivas ao grupo de respondentes, supondo-se que, com base no conhecimento da prioridade axiológica do grupo a chefia poderia se posicionar melhor em cada situação real de trabalho.

Buscou-se com essa estratégia obter de pelo menos, um número mínimo de respondentes representativo do montante dos técnicos da instituição, o que foi alcançado com o montante de 187 questionários devidamente preenchidos, representando 4,5% dos servidores técnicos administrativos.

3.5 Tratamento dos dados

Com o uso dos softwares estatísticos SPSS, Minitab e PHStat2 (add-ins EXCEL), investigaram-se as relações, correlações e outras percepções do autor, em consonância, principalmente, com as teorias de Schwartz (2005) e Tamayo (1996, 1999, 2005, 2007 e 2008).

Os grupos se diferenciam pela importância relativa dada a cada tipo motivacional. Neste estudo, o que se avaliou foram as relações dos fatores do IPVO com as unidades de análises, chefia e demais servidores, e, finalmente, a distribuição dos fatores com os dados sociodemográficos.

A acuidade em sua avaliação e análise proporcionou, ainda, o suporte necessário para a construção de um conjunto de resultados inerentes a esta pesquisa quando da confrontação de conceitos contidos na teoria empregada e da identificação dos limites da abordagem utilizada.

3.6 Análise dos dados

Para abordar os valores organizacionais é preciso perceber a dinâmica deles em uma instituição a partir dos fatores observados. Pode ocorrer uma aglutinação ou uma oposição de fatores, que tanto podem caracterizar rupturas ou congruência dos servidores em um único tipo motivacional, relativo à percepção dos valores organizacionais pelos servidores técnicos administrativos. Este fato permite uma análise que vise a uma atitude de ajuste ou de reforço dos valores organizacionais escolhidos pela alta administração.

Na identificação dos valores organizacionais, questões de outra natureza ainda devem servir de reflexão. Independente da teoria de valores abordada, não é possível desconsiderar que o conceito de organização implica coletividade, a análise dos valores organizacionais deve contemplar essa perspectiva. Destaca-se ainda, a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade do tema que norteou a busca na amostra de evidências de toda ordem que poderiam permitir o desenvolvimento de uma teoria que ajustasse a leitura da pesquisa aos estudos de comportamento organizacional no Brasil.

Para obter um perfil dos servidores técnicos administrativos que caracterize a cultura ou subcultura predominante na instituição, com seus valores organizacionais que poderão nortear as políticas adotadas pela alta administração, averiguou-se o construto a partir da análise exploratória dos dados, o que, segundo Moore (2000, p. 9), consiste na organização dos dados sob a forma de tabelas e medidas resumo, representadas por médias, desvio padrão e outras que possibilitam descrever suas principais características e suas relações na percepção dos servidores que compõem as Unidades de análise A e B.

Primeiramente, obtiveram-se os valores organizacionais, tal como percebido pelas chefias e pelos servidores e, em seguida verificou-se a congruência entre as Unidades de Análise, apresenta se tabelas que explicaram os achados.

Em um segundo momento, verificaram-se as relações entre as respostas obtidas com as variáveis contidas no questionário sociodemográfico, apresenta se tabelas que explicitaram o conjunto de informações obtidas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização e perfil da amostra

A população pesquisada se constituiu dos funcionários técnicos administrativos ocupantes de cargo de diretoria, chefias, assessoria da diretoria e demais servidores, no período de dezembro de 2010 a janeiro de 2011, totalizando 187 respondentes. Neste período, muitos funcionários estavam de férias.

Ao delimitar a formação das unidades de pesquisas, propôs-se organizar os servidores segundo a visão do pesquisador: primeiro, em atividades de seleção, treinamento e preparo voltadas para as tarefas que precisam ser executadas; segundo, com os executores das tarefas cotidianas concernentes aos objetivos fins da instituição.

Essa distribuição parte do pressuposto de que um grupo de trabalhadores se especializa no trato das relações pessoais intraorganizacionais, trazendo subjacente a ideia de organizar e viabilizar toda a organização. Isso se relaciona com as perspectivas teóricas da formação do setor de Recursos Humanos nas organizações.

Pretende-se contribuir para o aperfeiçoamento das ações inerentes a estas funções, principalmente daquelas que se organizam a partir da formação de grupos de estudo e de reflexão sobre a própria prática de formação de administradores de recursos humanos, destacando o aspecto desta pesquisa, que é o comportamento organizacional.

4.2 Análise exploratória dos dados

Inicialmente, apresenta-se a distribuição da amostra por Unidade de análise, lembrando que essa distinção se faz pela ocupação principal do respondente.

TABELA 1 – Distribuição da amostra por Unidade de análise

Unidade de análise	Frequência	Percentual
A	66	35,3
B	121	64,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

A análise das respostas relativas à atribuições dos respondentes permitiu identificar que 35,3% trabalham em funções de gestão de pessoas, definindo a Unidade de análise A, e 64,7%, em funções administrativas e técnicas diversas, definindo a Unidade de análise B.

Essa proporção encontrada na amostra possivelmente ocorreu devido à aproximação do pesquisador com estes órgãos da instituição. Os diretores se propuseram a auxiliar na obtenção de respondentes, por isso não se pode garantir que tal proporção ocorra no conjunto total dos servidores da instituição pesquisada.

Apresentam-se a seguir tabelas que permitem a análise das características da população pesquisada, divididas por tipo de agrupamento qualificado no questionário sociodemográfico, considerando o conjunto dos respondentes.

TABELA 2 – Distribuição da amostra segundo o gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	91	48,7
Feminino	96	51,3
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados evidenciam um aspecto de equilíbrio na amostra, mas nenhum tratamento foi dado a este tema na pesquisa, por não haver indícios de influência do gênero dos respondentes nos resultados encontrados.

TABELA 3 – Distribuição da amostra segundo o grau de escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual
Até 1º grau incompleto	1	0,5
Até 1º grau completo	2	1,1
Até 2º grau incompleto	4	2,1
Até 2º Grau completo	47	25,1
Até Superior incompleto	23	12,3
Até Superior completo	42	22,5
Até Pós-graduação	68	36,4
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Quanto ao grau de escolaridade, apurou-se que 58,9% dos respondentes cursaram o ensino superior, sendo que 36,4% também fizeram pós-graduação, caracterizando a amostra com um elevado nível de formação acadêmica. Embora os resultados apresentem que 3,7% ocupam cargo de nível de apoio e 64,2% ocupam cargo de nível médio, não se pode afirmar que esse fenômeno ocorra em toda a instituição, por se tratar de uma amostra intencional. Ressalta-se que nenhum tratamento foi dado a este tema na pesquisa.

TABELA 4 – Distribuição da amostra segundo o tempo de serviço na UFMG

Tempo de serviço	Frequência	Percentual
Menos de 5 anos	52	27,8
De 6 a 10 anos	12	6,4
De 11 anos a 20 anos	34	18,2
De 21 anos a 30 anos	65	34,8
Mais de 31 anos	24	12,8
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Quanto ao tempo de serviço na instituição, 27,8% dos respondentes responderam que abaixo de 5 anos, permitindo inferir a existência de indícios de uma renovação da mão de obra na instituição nos últimos cinco anos, lembrando que apenas 6,4% afirmaram ter mais de 5 anos e menos de 10 anos de serviço.

Afirmaram ter mais de 11 anos de empresa 18,2%. Citaram ter mais de 21 de instituição 47,8%, Nenhum aprofundamento foi dado a este tema na pesquisa.

TABELA 5 – Distribuição da amostra segundo regime de trabalho

Regime	Frequência	Percentual
CLT	27	14,4
RJU	160	85,6
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Quanto ao regime de trabalho, os resultados revelam que 85,6% dos respondentes são estatutários, cabe aqui uma explicação: na instituição pesquisada ocorre a contratação de mão de obra temporária, por intermédio seja de fundações de apoio, seja da contratação de empresas que aportam recursos humanos para determinadas funções, estando todos trabalhando concomitantemente para a instituição, às vezes, fazendo as mesmas tarefas. Quis o autor da pesquisa contemplar a todos o acesso a esta pesquisa, mas nenhum tratamento foi dado a este tema, supondo apenas que todos poderiam perceber igualmente os valores organizacionais.

TABELA 6 – Distribuição da amostra segundo o nível do cargo

Nível	Frequência	Percentual
Apoio	7	3,7
Médio	120	64,2
Superior	60	32,1
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Quanto ao nível dos cargos ocupados, os resultados mostram que 64,2% dos respondentes ocupam cargo de nível médio, o que caracteriza, de certa forma, a natureza das atividades e pode não corresponder ao total da população, uma vez que a pesquisa foi desenvolvida em uma amostra não probabilística, permitindo supor que tenha sido decorrente do acesso do pesquisador a determinados grupos da instituição. Nenhum tratamento foi dado a este tema na pesquisa.

TABELA 7 – Distribuição da amostra segundo a ocupação de cargo de chefia

Situação	Frequência	Percentual
Sim	51	27,3
Não	136	72,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Quanto à ocupação de cargos de chefias, os resultados revelam que 27,3% dos respondentes ocupam cargo de chefia, o que pode não representar o conjunto total da população, uma vez que se pode supor que tenha sido decorrente do acesso do pesquisador a determinados grupos da instituição. Nesse caso, houve influência dos ocupantes de cargos de diretoria no conjunto dos achados desta pesquisa, comprovando sua significância na obtenção da resposta a este estudo, o que será visto na descrição dos achados em conformidade com os objetivos propostos neste trabalho.

TABELA 8 – Distribuição da amostra segundo o grau de escolaridade de seus pais ou responsáveis

Escolaridade	Frequência	Percentual
Até 1º grau incompleto	55	29,4
Até 1º grau completo	45	24,1
Até 2º grau incompleto	18	9,6
Até 2º Grau completo	34	18,2
Até Superior incompleto	8	4,3
Até Superior completo	22	11,8
Até Pós-graduação	5	2,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Quanto ao grau de escolaridade de seus pais ou responsáveis, os resultados mostram que 53,5% dos respondentes tiveram como referencial de escolaridade até o 1º grau completo. Deve se citar que a formação dos valores humanos sofre a influência da vivência diária por aqueles que são considerados exemplos de conduta. O indivíduo busca agregar os valores do grupo ao seu sistema individual, segundo Durkheim (1999). Mas nenhum indício de influência nas respostas foi percebida, como também nenhum tratamento foi dado a este tema na pesquisa.

TABELA 9 – Distribuição da amostra segundo expectativas profissionais em relação à instituição

Expectativas	Frequência	Percentual
Pouco (25%)	33	17,6
Razoavelmente (50%)	82	43,9
Bastante (75%)	64	34,2
Totalmente (100%)	8	4,3
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Quanto ao grau de percepção do atendimento da expectativa profissional na instituição, os resultados mostram que 17,5% dos respondentes se sentem de alguma forma não contemplados em suas expectativas profissionais na instituição; e 43,9% se sentem apenas razoavelmente contemplados. Isso sugere uma distorção entre a imagem esperada da instituição no trato de seus servidores e a realidade percebida pelos respondentes.

Entretanto, tal achado pode não representar o conjunto total da população, mas pode-se supor que alguma influência exerceu nos resultados, o que não foi testado neste estudo, mas que poderia ser tema de outras pesquisas. Também sugere que a organização deve desenvolver estudos que busquem meios ou ferramentas que permitam implantar mudanças organizacionais que levem os servidores técnicos administrativos a se sentirem realizados quanto a suas expectativas de trabalho nessa instituição.

Nesta pesquisa, não se propôs a estudar a essência dos valores organizacionais nem as diversas naturezas dos relacionamentos existentes e tampouco a adequação dos servidores às suas tarefas.

A Tabela 10 permite distinguir a existência de congruência na escolha dos perfis, mediante a percepção das médias, levando-se em conta o desvio padrão.

Para Tamayo e Borges (2006), a realidade organizacional pode ser representada pelo pensamento compartilhado. Em outras palavras, é concebida com base em modelos mentais concebidos em conjunto pelos membros da organização. Dessa forma, é a partir do funcionamento das organizações e dos seus objetivos que os modelos mentais vão sendo construídos pelos servidores.

Modelos mentais diferenciados produzem percepções também diferenciadas da empresa, do comportamento organizacional e da forma como o trabalho deve ser realizado. Os valores organizacionais quando compartilhados

assumem a função de criar nos servidores modelos mentais semelhantes, estabelecendo assim, inclusive, os elementos importantes para a construção da identidade social da organização, indicando como ela se apresenta, por meio da percepção de seus servidores.

TABELA 10 – Percepção da amostra quanto aos fatores do IPVO

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
Realização	187	1,40	5,00	3,4267	,75115
Conformidade	187	2,00	5,00	3,6684	,56318
Domínio	187	1,00	4,50	2,9635	,74235
Bem-estar do empregado	187	1,00	5,00	2,8271	,78562
Tradição	187	2,00	5,00	3,2973	,61430
Prestígio	187	1,75	5,00	3,7981	,62783
Autonomia	187	1,38	8,50	3,2540	,83178
Preocupação com a coletividade	187	1,43	5,00	3,4759	,71960

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados encontrados foram consolidados com base no Teste de Kruskal-Wallis (tabela em Anexo A).

A instituição, vista como o conjunto das duas Unidades de análises, apresentou como fator predominante *prestígio*, com média de 3,7981 e desvio de 0,62783. Há de se ressaltar que a compreensão dos valores organizacionais e da mentalidade da população de uma instituição disponibiliza uma extraordinária chave de leitura para a alta direção, oferecendo subsídios para uma possível intervenção nas áreas de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

A inclusão de uma abordagem dos valores organizacionais oferece subsídios para a compreensão das relações psicossociais dos trabalhadores, bem como dos desafios e possibilidades que essa abordagem apresenta para a realidade organizacional.

É relevante observar que o fator que obteve o maior percentual foi *prestígio*. Isso pode ser um indicador de um tipo de mentalidade, evidenciada nesta pesquisa, da população da instituição, principalmente porque se refere aos valores de ordem superior, na dimensão autotranscendência (ética e preocupação com a coletividade) *versus* autopromoção (domínio, prestígio e realização), relacionada com poder e de cunho individualista.

Os resultados também apresentam outros fatores que não obtiveram elevado percentual, os quais, todavia, não devem ser menosprezados neste estudo. Mais importante é ressaltar que nas análises realizadas verificou-se evidência de que há diferença significativa na média atribuída pelos que não ocupam cargo de chefia no fator *prestígio*.

Em seguida, aplicou-se a técnica de estatística multivariada, que consiste na análise fatorial (AF) exploratória, com o objetivo de verificar o comportamento da unidimensionalidade dos fatores nesta amostra. Esta técnica analisa a existência de relações entre as variáveis e explicita as dimensões latentes formadas pelos grupos de variáveis com carga fatorial semelhante. Assim, mediante sua aplicação é possível determinar de que forma as variáveis se inter-relacionam e que grupos se formaram pela afinidade das respostas (MALHOTRA, 2005, p. 548). A identificação da unidimensionalidade tomou por base o critério do autovalor acima de 1,0, que corresponde a quanto o fator consegue explicar a variância, isto é, o quanto da variância total dos dados pode ser associada ao fator (CORRAR, 2007, p. 86).

Para verificar a consistência interna do questionário aplicado, calculou-se o coeficiente Cronbach, o qual retrata o grau de confiabilidade da escala, que varia de 0 a 1, evidenciando o quanto o fator produz resultados consistentes ao se fazerem medições repetidas de determinada característica. Valores do coeficiente de alpha acima de 0,60 são aceitáveis nas pesquisas exploratórias. (HAIR *et al.*, 2005, p. 90), conforme tabela do Anexo A.

Com o objetivo de relacionar os achados à teoria referenciada, cabe destacar Schein (2007, p. 10) que afirma que a cultura organizacional “é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

Deve-se portanto, estudar a validade destes achados para os objetivos norteadores da instituição, supondo que se possam criar movimentos que façam a

manutenção, ou o fortalecimento, as mudanças relacionadas à prioridade axiológica encontrada.

Cabe também ressaltar a importância de se promover novos estudos que possam comprovar esse achado e de se ter elementos que possam romper com a tradição e a conformidade, trazendo inovações que agreguem maior desenvolvimento organizacional.

Apesar dessa indicação de principal fator, na percepção dos servidores técnicos administrativos, pode-se inferir sobre uma possível maior ênfase no fator *prestígio* naqueles servidores ocupantes de cargo de chefia. Mas não se pode afirmar que isso se aplica aos demais servidores da mesma forma, conforme mostra tabela B Coeficiente de Cronbach – Variância total explicada(AF), (Tabela no Anexo B).

Considerando ainda a amostra da instituição como o conjunto das duas Unidades, foi realizado um teste comparativo das médias obtidas em cada fator, relacionadas com os dados do questionário sociodemográfico, surgindo alguns achados, descritos a seguir.

Foram analisados separadamente os dados desse questionário relativos à comparação das médias dos fatores quanto à faixa etária. Constataram-se evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes nos fatores *domínio* e *tradição*, o que pode indicar influência da idade dos servidores na percepção dos valores organizacionais, conforme a tabela 13.

No que tange à comparação das médias dos fatores quanto ao grau de escolaridade, verificaram-se evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes no fator *domínio*, o que pode indicar influência do grau de escolaridade dos servidores na percepção dos valores organizacionais.

Fazendo uma comparação das médias dos fatores quanto ao tempo de serviço na instituição, apuraram-se evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes no fator *tradição*, o que pode indicar a influência da longevidade organizacional dos servidores na percepção dos valores organizacionais.

Na organização, a comparação das médias dos fatores quanto ao regime de trabalho instituído apresentou evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes no fator *domínio*, o que pode indicar a

influência do regime de trabalho dos servidores na percepção dos valores organizacionais.

A comparação das médias dos fatores quanto ao nível do cargo na instituição apresentou evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes no fator *domínio*, o que traz evidência da influência do nível do cargo dos servidores na percepção dos valores organizacionais, conforme a tabela 11.

Comparando as médias dos fatores quanto ao fato de estar ocupando cargo de chefia na instituição, encontraram-se evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes no fator *tradição*, o que pode indicar a influência do fato de estar ocupando cargo de chefia aos servidores na percepção dos valores organizacionais.

A comparação da médias dos fatores quanto ao quesito expectativa profissional na instituição apresentou evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes nos fatores *realização*, *conformidade*, *bem-estar do empregado*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade*. Isso evidencia a influência da expectativa profissional na instituição nos servidores na percepção dos valores organizacionais.

TABELA 11 – Comparativo das médias dos fatores em relação ao perfil

Fatores	Gênero	Faixa etária	Grau de escolaridade	Principal atividade	Tempo de serviço na instituição	Regime de trabalho	Nível de seu cargo	Ocupa cargo de chefia	Escolaridade de seus pais ou responsáveis	Expectativa profissional
Realização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
Conformidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
Domínio	-	X	X	-	-	X	X	-	-	-
Bem-estar do empregado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tradição	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-
Prestígio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
Autonomia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
Preocupação com a coletividade	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X

Fonte: Dados da pesquisa

Interpretação: As células onde estão assinaladas X indicam que há diferença significativa das médias de pontos atribuídos pelos respondentes (Teste de Kruskal-Wallis). Isso pode significar que os respondentes não possuem a mesma ênfase na atribuição de significados (pontuação) quanto aos perfis organizacionais contidos no questionário.

Quando os servidores pensam sobre esses perfis que relacionam tipos motivacionais e valores organizacionais e falam sobre eles, tornam mais nítidos seus próprios valores e a sua significância, segundo Rokeach (1973).

Diante do exposto, foi criada essa questão, na busca de algum perfil que se destacasse na amostra pesquisada, surgindo como mais apontados os perfis:

48 – Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo – 9 indicações.

20 – Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes – 8 indicações.

26 – Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços – 8 indicações.

29 – Valoriza empregados que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais – 8 indicações.

3 – Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais – 7 indicações.

13 – Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente – 7 indicações, conforme tabela 14.

A análise da amostra mostrou evidência de uma atenção dos servidores sobre o tema, uma vez que 75,4%, assinalaram a questão. Nenhum tratamento foi dado a esse achado, o que pode vir a ser tema de um novo estudo, posto que não foi objeto deste estudo.

TABELA 12 – Perfil escolhido como mais importante para o respondente

Número da questão	Frequência
48	9
20;26;29	8
3;13	7
2;16;32	6
4;6;25;40	5
14;19	4
5;7;12;15;28;30;36;44;46	3
1;21;33;34;38;43	2
10;11;17;18;22;24;27;41;45	1
Sem resposta	46
Total	187

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, os servidores técnicos administrativos se dispõem a fornecer informações concomitantemente onde se colocam à disposição para adquirir novas habilidades ou buscando a melhoria constante do trabalho. Esta comunicação deve-se processar de forma bastante aberta e transparente em todos os níveis organizacionais.

4.3 Apresentação dos achados, por objetivo proposto

4.3.1 Identificação dos valores organizacionais, na percepção dos ocupantes de cargo de chefia das Unidades de análise A e B

Tanto na Unidade de análise A como na Unidade de análise B foram identificadas similaridades que sinalizam a existência dos valores de forma compartilhada. Os achados corroboram a existência de uma congruência dos valores organizacionais nas Unidades, na percepção dos ocupantes de cargo de chefia, conforme a tabela 13.

A avaliação dos resultados da Unidade análise A revela uma igualdade das médias das respostas para os fatores *conformidade*, *prestígio* e *preocupação com a coletividade*.

Na Unidade de análise B constatou-se uma igualdade das médias das respostas para os fatores *realização*, *conformidade*, *prestígio*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade*.

TABELA 13 – Ocupantes de cargo de chefia

Fator	Unidade	Unidade
	A	B
Realização	3,54	3,67*
Conformidade	3,66*	3,75*
Domínio	2,91	3,02
Bem-estar do empregado	2,63	3,02
Tradição	3,10	3,12
Prestígio	3,86*	3,91*
Autonomia	3,31	3,48*
Preocupação com a coletividade	3,68*	3,60*

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados encontrados foram consolidados por meio do Teste de Kruskal-Wallis (Tabela no Anexo C).

4.3.2 Identificação dos valores organizacionais, na percepção dos servidores não ocupantes de cargo de chefia das Unidades de análise A e B

Tanto na Unidade de análise A como na Unidade de análise B foram identificadas similaridades que indicam a existência dos valores de forma compartilhada, o que permite afirmar que os achados corroboram a existência de uma congruência parcial dos valores organizacionais nas Unidades, na percepção dos não ocupantes de cargo de chefia, conforme a tabela 14 e a tabela em Anexo C.

A avaliação dos resultados da Unidade análise A revela uma igualdade das médias das respostas para os fatores *conformidade*, *tradição*, *prestígio* e *preocupação com a coletividade*.

Já na Unidade de análise B, constatou-se uma igualdade das médias das respostas para os fatores *conformidade* e *prestígio*.

TABELA 14 – Servidores não ocupantes de cargo de chefia nas Unidades de análise A e B

Fator	Unidade	
	A	B
Realização	3,22	3,42
Conformidade	3,53*	3,70**
Domínio	2,81	3,03
Bem-estar do empregado	2,72	2,88
Tradição	3,41*	3,36
Prestígio	3,59*	3,83**
Autonomia	3,09	3,25
Preocupação com a coletividade	3,32*	3,45

Fonte: Pesquisa direta

Esses resultados foram consolidados por meio do Teste de Kruskal-Wallis (Tabela no Anexo D).

4.3.3 Comparação dos resultados obtidos entre a percepção dos ocupantes de cargo de chefia e dos demais funcionários das Unidades de análise A e B

Os resultados das análises estatísticas revelam que as Unidades estão conseguindo obter a congruência dos valores humanos, trazendo evidências comprobatórias do que afirma Freire (2007) sobre os valores organizacionais, que se referem às percepções compartilhadas pelos servidores de uma organização.

Os achados permitem inferir que os valores compartilhados entre os ocupantes de cargo de chefia e os demais servidores técnicos administrativos nas Unidades de análise apresentam uma similaridade na hierarquia atribuída aos perfis, a partir das médias dos valores atribuídos nas respostas, conforme a Tabela 15.

Isso permite afirmar que os servidores técnicos administrativos estão, de certa forma, reconhecendo um tipo de estrutura ou um modelo de comportamento que orienta a vida nas Unidades e que podem estar a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos Tamayo (1996).

TABELA 15 – Comparação entre ocupantes de cargo de chefia e os demais servidores

Fator	Unidade A		Unidade B	
	Alta adm.	Demais servidores	Alta adm.	Demais servidores
Realização	3,54	3,22	3,67	3,42
Conformidade	3,66	3,53	3,75	3,70
Domínio	2,91	2,81	3,02	3,03
Bem-estar do empregado	2,63	2,72	3,02	2,88
Tradição	3,10	3,41	3,12	3,36
Prestígio	3,86	3,59	3,91	3,83
Autonomia	3,31	3,09	3,48	3,25
Preocupação com a coletividade	3,68	3,32	3,60	3,45

Fonte: Pesquisa direta

4.3.4 Comparação dos resultados obtidos entre as Unidades de análise A e B

A congruência dos valores organizacionais numa instituição pode significar bem-estar e qualidade de vida ou, até mesmo, maior coerência nas práticas organizacionais. Nos tempos atuais, isso tornou-se mais desafiador, devido aos processos de globalização, que trazem em si novos valores e novas relações intra e extraorganizacional, segundo Oliveira e Tamayo (2004).

Quando existe congruência e alinhamento dos resultados dos atores relevantes envolvidos no processo produtivo de uma instituição, como demonstrado nos achados desta pesquisa, facilita o controle, a disseminação das práticas organizacionais instituídas e, até mesmo, a identificação dos servidores com a organização.

Moraes (1995) afirma, que o comprometimento humano pode levar ao surgimento de atitudes determinantes para um comportamento futuro, criando um vínculo comportamental e psicológico do servidor com a organização.

Esses resultados mostram que as duas Unidades possuem alto grau de congruência dos valores quando se comparam as médias obtidas, em cada fator do

instrumento de pesquisa, nos dois grupos da amostragem, apresentando as médias de fatores muito próximas entre si, conforme revela a Tabela 16.

Destaca-se uma diferença entre os ocupantes de cargo de chefia e os demais servidores nos fatores *prestígio* e *tradição*, aparentando que a chefia está mais para a *autopromoção* e a *abertura a mudanças* do que os demais, que se posicionaram pela *conformidade*, aparentando estarem mais para a *conservação* e a *autotranscedência*, que são as 4 dimensões de Schwartz (2005).

A pesquisa demonstrou que o fator *prestígio*, com média de 3,78, destacou-se. Contudo, o fator *conformidade* apresentou média de 3,65, o que permite inferir que ambos obtiveram o nível mais alto de prioridade axiológica, ocupando os lugares superiores da hierarquia dos valores. A escala LIKERT variava de 1 a 5, confirmando-se a importância atribuída a esses fatores pelos respondentes.

Já os fatores *domínio*, com média de 2,94, e *bem-estar dos empregados*, com média de 2,80, obtiveram os níveis mais baixos de prioridade. Portanto, ocupam os lugares inferiores da hierarquia.

O fator *prestígio* se refere à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho. Relaciona com a dimensão *autopromoção* (SCHWARTZ, 2005), já que proporciona o alcance das metas de sucesso pessoal e de influência sobre os outros.

Existe a percepção de que *prestígio* pode influenciar positivamente a obtenção do resultado do trabalho e o destino da organização, trazendo uma visão de que é algo que deve ser conquistado ao longo de uma carreira e que pode ser visto como um dos atributos dos ocupantes de cargo de chefia.

Há de se ater também para um aspecto da busca de *prestígio* pela organização, com seus esforços para ser reconhecida e admirada pela sociedade na qual se está inserida, buscando ser uma referência em produtos e serviços para seus clientes e parceiros.

Essa premissa da organização em construir uma imagem social positiva tem um impacto importante no desenvolvimento do comprometimento e torna-se uma fonte de identificação do colaborador, o que pode auferir ganhos para o sucesso da empresa, que se torna um objeto maravilhoso, admirado e desejado por todos, que solicita do colaborador amor, identificação e comprometimento.

O fator *conformidade* indica servidores que possuem alto foco na tarefa, apresentam-se preocupados com os detalhes e são perfeccionistas e críticos a qualquer desvio das práticas organizacionais.

Oliveira e Tamayo (2004, p. 137) definem como meta do fator *conformidade* “Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização”. Indica, ainda, para aqueles que escolheram este fator como prioritário para si a característica de priorizar o respeito às regras e aos modelos de comportamento, tanto interno quando em relação ao trato com outras organizações.

Os fatores preocupação com a *coletividade*, *realização*, *tradição* e *autonomia* apresentaram resultados acima da mediana, caracterizando uma aceitação pelos respondentes. Porém, não se pode afirmar que se trata das prioridades axiológicas percebidas pelos respondentes.

Os valores contidos no fator *preocupação com a coletividade* buscam promover justiça e igualdade no trabalho para todos, bem como tolerância, sinceridade e honestidade. Os conflitos de toda a ordem indicam que o bom convívio social ainda é uma meta a ser alcançada, de forma que as instituições têm a necessidade de desenvolver modelo ou de construir a organização como ambiente de vida social, e não apenas lugar de trabalho.

Os valores contidos no fator *realização* denotam preocupação com o sucesso, através da competência da instituição e dos servidores, indicando como meta principal a competência como forma de retenção dos empregados e de sobrevivência da instituição.

Os valores contidos no fator *tradição* denotam o significado do respeito aos usos e aos costumes inseridos da organização, como forma de perpetuar aqueles procedimentos considerados adequados às necessidades da instituição. A ênfase nesses valores pode indicar indisposição da organização em oferecer aos seus servidores desafios e variedade no trabalho, podendo indicar também dificuldades para a criatividade e a inovação.

Os valores contidos no fator *autonomia* indicam preocupação com busca constante de aperfeiçoamento tanto dos servidores como da instituição, sendo importante considerar os aspectos dos desafios que estimulem a curiosidade e a criatividade, sendo aberta para a inovação com competência.

Os valores contidos no fator *domínio* expressam os esforços da instituição para obter vantagens, ser competitiva e buscar dominar o mercado. Os resultados indicam que está abaixo da mediana, o que pode caracterizar menor aceitação pelos respondentes de tais valores.

O fator *bem-estar do empregado* está composto por valores que promovem a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Os resultados indicam um resultado abaixo da mediana, podendo caracterizar alguma deficiência da instituição, se se entende que todos os servidores estão motivados e comprometidos com a organização e que tanto a instituição quanto os servidores podem satisfazer suas necessidades harmoniosamente.

Os valores do fator bem-estar do empregado denotam a preocupação da instituição em propiciar bom ambiente de trabalho para os servidores de tal forma que possam realizar suas aspirações fundamentais e ter qualidade de vida.

Deve-se atentar para um aspecto interessante dos estudos dos valores organizacionais, que é permitir melhor compreensão e, mesmo, a busca de adequação às realizações das necessidades dos trabalhadores e das instituições.

Trata-se de parâmetros ou diagnósticos que podem orientar a gestão de pessoas, permitindo conciliar até mesmo as expectativas dos servidores ao das organizações.

TABELA 16 – Comparação entre as Unidades de análise

Fator	Unidade		UFMG
	A	B	
Prestígio	3,71	3,85	3,78
Conformidade	3,59	3,71	3,65
Preocupação com a coletividade	3,48	3,47	3,48
Realização	3,36	3,46	3,41
Tradição	3,27	3,31	3,29
Autonomia	3,19	3,29	3,24
Domínio	2,85	3,02	2,94
Bem-estar do empregado	2,68	2,91	2,80

Fonte: Pesquisa direta

4.4. Uma abordagem da amostra segundo a teoria dos valores humanos de Schwartz

Segundo Schwartz (2005), os dez tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões. A primeira dimensão – a abertura à mudança *versus* conservação – opõe os valores que enfatizam pensamento e ação independentes, como estimulação, autodeterminação e hedonismo, o que favorece as mudanças, e, do outro lado, os valores que dão ênfase a autorestrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade, como segurança, conformidade e tradição.

A segunda dimensão – a autopromoção *versus* a autotranscendência – apresenta no polo autopromoção os valores relativos a poder, realização e hedonismo; e no outro lado a autotranscendência, os valores universalismo e benevolência. Nesta dimensão, contrastam os valores que privilegiam os interesses individuais, em oposição à preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza.

Na abordagem de Schwartz (2005, 2006), a estrutura bidimensional dos valores oferece boas oportunidades para o estudo das prioridades axiológicas dos

trabalhadores. As duas dimensões axiológicas são relevantes para o posicionamento da alta administração da instituição. Diante das necessidades da organização, a orientação de abertura à mudança *versus* conservação pode ser importante para o êxito na implantação de mudanças, uma vez que a amostra apresentou indícios que definem conservação como dimensão predominante na organização.

A segunda dimensão é relevante, tendo em vista que os valores de autotranscendência enfatizam a tolerância, a aceitação e a compreensão dos outros, levando ao bem coletivo, num polo. No outro, as metas dos valores de autopromoção visam à promoção dos interesses de si mesmos, autoridade, reconhecimento social e sucesso pessoal, dando ênfase aos interesses individuais.

Os dados levantados na pesquisa evidenciam que nas duas dimensões dos tipos motivacionais encontradas podem ser percebidas as principais características dos valores organizacionais das duas Unidades de análise.

O resultado desta pesquisa mostrou que na dimensão abertura à mudança *versus* conservação, em ambas as Unidades pesquisadas prevaleceu uma leve diferença entre os ocupantes de cargo de chefia (3,49 na Unidade A e 3,62 na Unidade B) e dos demais (3,26 na unidade A e 3,44 na unidade B), caracterizando que os chefes se sentem mais abertos para mudanças e teriam como prioridade axiológica a abertura às mudanças. Em contrapartida percebe-se uma ênfase dos demais trabalhadores na conservação ou na manutenção do *status quo* da instituição, que teriam como prioridade axiológica a conservação (3,48 na Unidade A e 3,56 na Unidade B).

Os achados apresentam evidências de que nas duas Unidades pesquisadas alcançam-se índices que denotam prioridades axiológicas dos trabalhadores próximas entre si, distinguindo entre ocupantes de chefia e os demais, permitindo inferir que são congruentes entre si, conforme mostra a Tabela 17.

TABELA 17 – Prioridade axiológica nas quatro dimensões de Schwartz (2005)

Fator	Ocupa cargo de chefia					
	Sim		Não		Total	
	Unidade A	Unidade B	Unidade A	Unidade B	Unidade A	Unidade B
Autopromoção	3,19	3,32	3	3,2	3,08	3,22
Conservação	3,43	3,49	3,48	3,56	3,45	3,55
Autotranscendência	3,2	3,33	3,05	3,18	3,11	3,21
Abertura a Mudanças	3,49	3,62	3,26	3,44	3,36	3,48
Média geral	3,34	3,46	3,21	3,35	3,27	3,37

Fonte: Pesquisa direta

4.5 Abordagem da amostra segundo os perfis do IPVO

O tratamento de dados relativos à escala do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais visou à composição dos fatores identificados por Oliveira e Tamayo (2004). Entretanto, tais achados podem permitir uma leitura da distribuição da frequência e do percentual dos respondentes por perfil. Os dados são apresentados em 48 tabelas, a seguir, e retratam as respostas manifestadas pelos servidores, seguindo a mesma sequência do instrumento de pesquisa.

TABELA 18 – Perfil 1 – Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho de empregado mais interessante

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	16	8,6
Discordo	42	22,5
Não discordo nem concordo	40	21,4
Concordo	77	41,2
Concordo totalmente	12	6,4
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados demonstram que 47,6% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância do estímulo nas organizações; 31,1%

discordam, o que pode significar ausência de percepção de estímulo na organização; e 21,4% demonstram indiferença ao perfil 1.

TABELA 19 – Perfil 2 – Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com outros é muito importante

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	14	7,5
Discordo	26	13,9
Não discordo nem concordo	56	29,9
Concordo	73	39
Concordo totalmente	18	9,6
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados apresentam que 48,6% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância do encorajamento à sinceridade nas organizações; 21,4% discordam, o que pode significar ausência de percepção desse estímulo na organização; e 29,9% demonstram indiferença ao perfil 2.

TABELA 20 – Perfil 3 – Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	19	10,2
Discordo	41	21,9
Não discordo nem concordo	45	24,1
Concordo	56	29,9
Concordo totalmente	26	13,9
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados da pesquisa apresentam que 43,8% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância desse valor nas organizações; 32,1% discordam, o que pode significar ausência de percepção desse valor na organização; e 24,1% demonstram indiferença ao perfil 3.

TABELA 21 – Perfil 4 – Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	15	8,0
Discordo	38	20,3
Não discordo nem concordo	33	17,6
Concordo	77	41,2
Concordo totalmente	24	12,8
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostram que 54% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância desse valor e o reconhecimento desse valor nessa organização; 28,3% discordam, o que pode significar ausência de percepção desse valor na organização; e apenas 17,6% demonstram indiferença ao perfil 4.

TABELA 22 – Perfil 5 – Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	13	7,0
Discordo	40	21,4
Não discordo nem concordo	69	36,9
Concordo	50	26,7
Concordo totalmente	15	8,0
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados demonstram que apenas 34,7% dos respondentes concordam com o perfil, o que indica uma percepção da pouca importância atribuída ao perfil na organização; 28,4% discordam, o que pode significar ausência de percepção desse perfil no cotidiano da organização; e 36,9% demonstram indiferença ao perfil 5, o que aparenta uma característica de menos valia desse perfil na organização.

TABELA 23 – Perfil 6 – É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	,5
Discordo	23	12,3
Não discordo nem concordo	46	24,6
Concordo	89	47,6
Concordo totalmente	28	15,0
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados apresentam que 62,2% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância da tradição nessa organização; 12,8% discordam e 24,6% demonstram indiferença ao perfil 6.

TABELA 24 – Perfil 7 – Influencia outras organizações. Tem muito prestígio

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	1,1
Discordo	9	4,8
Não discordo nem concordo	39	20,9
Concordo	80	42,8
Concordo totalmente	57	30,5
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados apresentam que 73,3% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância desse perfil e o seu reconhecimento nessa organização; apenas 5,9% discordam, e 20,9% demonstram indiferença ao perfil 7.

TABELA 25 – Perfil 8 – Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	1,1
Discordo	14	7,5
Não discordo nem concordo	44	23,5
Concordo	87	46,5
Concordo totalmente	40	21,4
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados demonstram que 67,9% dos respondentes concordam com o perfil, o que indica uma percepção da importância atribuída ao perfil na organização; apenas 8,6% discordam e 23,5% demonstram indiferença ao perfil 8.

TABELA 26 – Perfil 9 – Oferece oportunidade de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	29	15,5
Discordo	58	31,0
Não discordo nem concordo	53	28,3
Concordo	35	18,7
Concordo totalmente	12	6,4
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados apresentam que 46,5% dos respondentes discordam do perfil; 28,3% demonstram indiferença; e apenas 25,1% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que a maioria dos respondentes percebe a falta de empenho da organização quanto ao perfil 9, supondo que tais valores deveriam existir na organização.

TABELA 27 – Perfil 10 – Considera importante ser bem-sucedida. Quer ter lucros nos negócios

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	21	11,2
Discordo	42	22,5
Não discordo nem concordo	49	26,2
Concordo	55	29,4
Concordo totalmente	20	10,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados constataam que 40,1% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância de ser bem sucedida nessa organização; 23,7% discordam, o que pode significar ausência de percepção desse estímulo na organização; e 26,2% demonstraram indiferença ao perfil 10.

TABELA 28 – Perfil 11 – Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	0,5
Discordo	15	8,0
Não discordo nem concordo	32	17,1
Concordo	97	51,9
Concordo totalmente	42	22,5
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados constataam que 74,4% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância e o reconhecimento desse valor nessa organização; 17,1% não discordam nem concordam; e apenas 8,5% discordam do perfil 11.

TABELA 29 – Perfil 12 – Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	,5
Discordo	25	13,4
Não discordo nem concordo	68	36,4
Concordo	70	37,4
Concordo totalmente	23	12,3
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados apresentam que 13,9% dos respondentes discordam do perfil; 36,4% demonstram indiferença; e 49,7% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que a maioria dos respondentes percebe a importância desses valores na organização, inerentes ao perfil 12.

TABELA 30 – Perfil 13 – Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	10	5,3
Discordo	42	22,5
Não discordo nem concordo	51	27,3
Concordo	63	33,7
Concordo totalmente	21	11,2
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados demonstraram que apenas 44,9% dos respondentes concordam com o perfil, o que indica uma percepção da importância atribuída ao perfil na organização; 13,9% discordam, o que pode significar ausência de percepção desse perfil no cotidiano da organização; e 27,3% demonstram indiferença ao perfil, o que aparenta uma característica de menos valia dos valores do perfil 13 na organização pesquisada.

TABELA 31 – Perfil 14 – Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	37	19,8
Discordo	75	40,1
Não discordo nem concordo	46	24,6
Concordo	22	11,8
Concordo totalmente	7	3,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados constataam que apenas 15,5% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a pouca importância atribuída a esses valores nessa organização; 59,9% discordam, o que pode significar ausência de percepção desse perfil na organização; e 24,6% demonstram indiferença ao perfil 14.

TABELA 32 – Perfil 15 – Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	2,1
Discordo	16	8,6
Não discordo nem concordo	39	20,9
Concordo	95	50,8
Concordo Totalmente	33	17,6
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados comprovam que 68,4% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando com isso a importância da honestidade na organização; apenas 10,7% discordaram; e 20,9% demonstraram indiferença ao perfil 15.

TABELA 33 – Perfil 16 – Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	10	5,3
Discordo	26	13,9
Não discordo nem concordo	46	24,6
Concordo	72	38,5
Concordo totalmente	33	17,6
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados apresentam que 19,2% dos respondentes discordam do perfil; 24,6% demonstram indiferença; e 56,1% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que a maioria dos respondentes percebe a importância desses valores do perfil 16 organização pesquisada.

TABELA 34 – Perfil 17 – Considera importante ter modelos de comportamentos definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	7	3,7
Discordo	35	18,7
Não discordo nem concordo	53	28,3
Concordo	78	41,7
Concordo totalmente	14	7,5
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados demonstram que 49,2% dos respondentes concordam com o perfil, o que indica uma percepção da importância atribuída ao perfil na organização; 22,4% discordam, o que pode significar ausência de percepção desse perfil no cotidiano da organização; e 28,3% demonstram indiferença ao perfil. Isso aparenta ser uma característica de menos valia dos valores do perfil 17 na organização.

TABELA 35 – Perfil 18 – Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	36	19,3
Discordo	61	32,6
Não discordo nem concordo	63	33,7
Concordo	22	11,8
Concordo totalmente	5	2,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam que 52,9% dos respondentes discordam do perfil; 33,7% demonstram indiferença; e apenas 14,5% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que a maioria dos respondentes percebe a ausência de ênfase ao perfil 18 na organização.

TABELA 36 – Perfil 19 – Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	15	8,0
Discordo	68	36,4
Não discordo nem concordo	48	25,7
Concordo	40	21,4
Concordo totalmente	16	8,6
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam que 30,0% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a pouca importância de mudança nessa organização; 44,4% discordam, o que pode significar uma atenção às mudanças; e 25,7% demonstram indiferença ao perfil 19 na instituição.

TABELA 37 – Perfil 20 – Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	9	4,8
Discordo	41	21,9
Não discordo nem concordo	59	31,6
Concordo	63	33,7
Concordo totalmente	15	8,0
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados da pesquisa demonstram que 41,7% dos respondentes concordam com o perfil, o que indica uma percepção da importância atribuída ao perfil na organização; 31,6% discordam, o que pode significar ausência de percepção desse perfil no cotidiano da organização; e 26,7% demonstram indiferença ao perfil. Isso aparenta ser uma característica de menos importância do perfil 20 na organização pesquisada.

TABELA 38 – Perfil 21 – Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	2,1
Discordo	21	11,2
Não discordo nem concordo	75	40,1
Concordo	67	35,8
Concordo totalmente	20	10,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam que 46,5% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando com isso a importância do perfil nessa organização; apenas 13,3% discordam; e 40,1% demonstram indiferença ao perfil 21.

TABELA 39 – Perfil 22 – Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida dos empregados

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	17	9,1
Discordo	53	28,3
Não discordo nem concordo	41	21,9
Concordo	58	31,0
Concordo totalmente	18	9,6
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Na avaliação dos resultados da pesquisa, constatou-se que 37,4% dos respondentes discordaram do perfil, 21,9% demonstraram indiferença e 40,6% concordaram com o perfil 22.

TABELA 40 – Perfil 23 – Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	15	8,0
Discordo	33	17,6
Não discordo nem concordo	63	33,7
Concordo	65	34,8
Concordo totalmente	11	5,9
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados da pesquisa revelam que 37,4% dos respondentes discordam do perfil; 21,9% demonstram indiferença; e 40,6% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que os respondentes estão dispersos na percepção da importância dos valores do perfil 23 na organização pesquisada.

TABELA 41 – Perfil 24 – Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	11	5,9
Discordo	33	17,6
Não discordo nem concordo	57	30,5
Concordo	69	36,9
Concordo totalmente	17	9,1
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados apresentam que 46% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância atribuída a esses valores nessa organização; 23,5% discordam; e 30,5% demonstram indiferença ao perfil 24.

TABELA 42 – Perfil 25 – Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	1,1
Discordo	12	6,4
Não discordo nem concordo	34	18,2
Concordo	76	40,6
Concordo totalmente	63	33,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam uma notável congruência dos respondentes: 74,3% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância dos valores deste perfil na instituição; apenas 7,5% discordam e 18,2% demonstram indiferença ao perfil 25.

TABELA 43 – Perfil 26 – Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	,5
Discordo	19	10,2
Não Discordo Nem Concordo	40	21,4
Concordo	87	46,5
Concordo Totalmente	40	21,4
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Os resultados apresentam que 67,9% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a importância desse perfil nessa organização; 21,4% demonstram indiferença; e apenas 9,7% discordam dos valores percebidos no perfil 26.

TABELA 44 – Perfil 27 – Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	1,1
Discordo	16	8,6
Não discordo nem concordo	35	18,7
Concordo	105	56,1
Concordo totalmente	29	15,5
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados da pesquisa mostram que apenas 9,7% dos respondentes discordam do perfil; 18,7% demonstram indiferença; e 71,6% concordam com o perfil, o que demonstra congruência e importância atribuída ao perfil 27 na organização pesquisada.

TABELA 45 – Perfil 28 – Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	1,1
Discordo	10	5,3
Não discordo nem concordo	30	16,0
Concordo	110	58,8
Concordo totalmente	35	18,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostram que apenas 6,4% dos respondentes discordam do perfil; 16,0% demonstram indiferença; e a grande maioria 77,5% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que a maioria dos respondentes percebe a importância da hierarquia na organização, conforme o perfil 28.

TABELA 46 – Perfil 29 – Valoriza empregados que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	13	7,0
Discordo	37	19,8
Não discordo nem concordo	58	31,0
Concordo	60	32,1
Concordo totalmente	19	10,2
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostram que 42,3% dos respondentes concordam com o perfil; 31,0% demonstram indiferença; e 26,8% discordam, o que pode significar incongruência na percepção dos valores contidos no perfil 29 na organização.

TABELA 47 – Perfil 30 – Acha importante ser criativa. Gosta de ser original

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	6	3,2
Discordo	26	13,9
Não discordo nem concordo	66	35,3
Concordo	67	35,8
Concordo totalmente	22	11,8
Total		

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam uma dispersão na percepção dos respondentes: 47,6% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando com isso a importância desse valor nessa instituição; 35,3 demonstram indiferença; e 17,1% discordam do perfil 30.

TABELA 48 – Perfil 31 – Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	5	2,7
Discordo	51	27,3
Não discordo nem concordo	71	38,0
Concordo	48	25,7
Concordo totalmente	12	6,4
Total		

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostram que 30,0% dos respondentes discordam do perfil; 38,0% demonstram indiferença; e 32,1% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que a maioria dos respondentes percebe a ausência de ênfase ao perfil 31 na organização pesquisada.

TABELA 49 – Perfil 32 – Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	17	9,1
Discordo	50	26,7
Não discordo nem concordo	64	34,2
Concordo	45	24,1
Concordo totalmente	11	5,9
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados da pesquisa apontam uma notável incongruência dos respondentes: 30,0% dos respondentes concordam com o perfil, demonstrando a relativa importância desse valor nessa instituição; 35,8% discordam; e 34,2% demonstram indiferença ao perfil 32.

TABELA 50 – Perfil 33 – Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	1,1
Discordo	10	5,3
Não discordo nem concordo	36	19,3
Concordo	97	51,9
Concordo totalmente	42	22,5
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostram que 74,4% dos respondentes concordam com o perfil; 19,3% demonstram indiferença; e apenas 6,4% discordam, o que pode significar a importância e o reconhecimento dos respondentes na percepção do perfil 33 nesta organização.

TABELA 51 – Perfil 34 – Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre empregados e as organizações

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	5	2,7
Discordo	19	10,2
Não discordo nem concordo	48	25,7
Concordo	89	47,6
Concordo totalmente	26	13,9
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam que 61,5% dos respondentes concordam com o perfil; demonstrando a importância e o reconhecimento desse perfil na organização; 27,7% demonstram indiferença; e apenas 12,9% discordam do perfil 34.

TABELA 52 – Perfil 35 – Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	1,6
Discordo	7	3,7
Não discordo nem concordo	27	14,4
Concordo	90	48,1
Concordo totalmente	60	32,1
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostram uma notável aceitação, uma vez que 80,2% dos respondentes concordam com o perfil; 14,4% demonstram indiferença; e apenas 5,3% discordam, o que pode significar congruência na percepção do perfil 35 na organização.

TABELA 53 – Perfil 36 – Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	2,1
Discordo	23	12,3
Não discordo nem concordo	48	25,7
Concordo	82	43,9
Concordo totalmente	30	16,0
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam que apenas 14,4% dos respondentes discordam do perfil; 25,7% demonstram indiferença; e 59,9% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que a maioria dos respondentes percebe a importância de planejar metas na organização.

TABELA 54 – Perfil 37 – Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	12	6,4
Discordo	31	16,6
Não discordo nem concordo	60	32,1
Concordo	66	35,3
Concordo totalmente	18	9,6
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostram uma dispersão dos respondentes: 44,9% concordam com o perfil; demonstrando uma relativa importância desse valor nessa instituição; 23,0% discordam; e 32,1% demonstram indiferença ao perfil 37.

TABELA 55 – Perfil 38 – Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	1,6
Discordo	24	12,8
Não discordo nem concordo	50	26,7
Concordo	70	37,4
Concordo totalmente	40	21,4
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados constataam que 14,4% dos respondentes discordam do perfil; 26,7% demonstram indiferença; e 58,8% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que a maioria dos respondentes percebe a importancia de ser honesto, inserido no perfil 38, na organização pesquisada.

TABELA 56 – Perfil 39 – Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	35	18,7
Discordo	55	29,4
Não discordo nem concordo	50	26,7
Concordo	34	18,2
Concordo totalmente	13	7,0
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados demonstram que 25,2% dos respondentes concordam com o perfil; 26,7% demonstram indiferença; e 49,1% discordam. Isso traz indícios de uma certa contraposição ao perfil 39 na organização.

TABELA 57 – Perfil 40 – Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	11	5,9
Discordo	56	29,9
Não discordo nem concordo	64	34,2
Concordo	49	26,2
Concordo totalmente	7	3,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam uma dispersão dos respondentes: 3,7% concordam totalmente com o perfil; 5,9% discordam totalmente; e 90,3% situam-se nas respostas intermediárias, demonstrando indícios de uma relativa importância deste perfil na instituição, com uma possível dispersão na percepção dos valores inseridos no perfil 40.

TABELA 58 – Perfil 41 – Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	1,6
Discordo	15	8,0
Não discordo nem concordo	64	34,2
Concordo	85	45,5
Concordo Totalmente	20	10,7
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados constataam que 56,2% dos respondentes concordam com o perfil; 34,2% demonstram indiferença; e apenas 9,6% discordam. Isso pode significar a importância e o reconhecimento dos respondentes na percepção do perfil 41 nesta organização.

TABELA 59 – Perfil 42 – Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	11	5,9
Discordo	30	16,0
Não discordo nem concordo	80	42,8
Concordo	57	30,5
Concordo totalmente	9	4,8
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam uma dispersão dos respondentes: apenas 4,8% concordam totalmente com o perfil; 5,9% discordam totalmente; e 89,3% situam-se nas respostas intermediárias, demonstrando com isso relativa importância deste perfil nessa instituição, com indícios de uma possível dispersão na percepção dos valores contidos neste perfil.

TABELA 60 – Perfil 43 – Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que tem a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	5	2,7
Discordo	13	7,0
Não discordo nem concordo	46	24,6
Concordo	94	50,3
Concordo totalmente	29	15,5
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostram que 65,8% dos respondentes concordam com o perfil; 24,6% demonstram indiferença; e 9,7% discordam. Isso pode significar uma certa congruência e aprovação na percepção do perfil 43 nesta organização.

TABELA 61 – Perfil 44 – Considera a lealdade importante. É leal a pessoas e organizações próximas dela

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	1,1
Discordo	15	8,0
Não discordo nem concordo	64	34,2
Concordo	81	43,3
Concordo totalmente	25	13,4
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados revelam que 56,7% dos respondentes concordam com o perfil; 34,2% demonstram indiferença; e apenas 9,1% discordam. Isso pode significar a importância e a congruência dos respondentes quanto ao perfil 44 na organização pesquisada.

TABELA 62 – Perfil 45 – Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	9	4,8
Discordo	23	12,3
Não discordo nem concordo	81	43,3
Concordo	63	33,7
Concordo totalmente	11	5,9
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados da pesquisa mostram que 17,1% dos respondentes discordam do perfil; 43,3% demonstram indiferença; e 39,6% concordam com o perfil. Isso permite afirmar que os respondentes percebem esse estímulo na organização pesquisada.

TABELA 63 – Perfil 46 – Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	11	5,9
Discordo	47	25,1
Não discordo nem concordo	64	34,2
Concordo	53	28,3
Concordo totalmente	12	6,4
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostram que 34,7% dos respondentes concordam com o perfil; 34,2% demonstram indiferença; e 31,0% discordam. Isso pode significar uma incongruência na percepção do perfil 46 nesta organização.

TABELA 64 – Perfil 47 – Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	1,6
Discordo	23	12,3
Não discordo nem concordo	67	35,8
Concordo	75	40,1
Concordo totalmente	19	10,2
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados constataam que 50,3% dos respondentes concordam com o perfil; 35,8% demonstram indiferença; e apenas 13,9% discordam. Isso pode significar a importância atribuída e o reconhecimento dos respondentes na percepção deste perfil nesta organização.

TABELA 65 – Perfil 48 – Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo

Resposta	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	16	8,6
Discordo	61	32,6
Não discordo nem concordo	64	34,2
Concordo	29	15,5
Concordo totalmente	17	9,1
Total	187	100,0

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados demonstra que 24,6% dos respondentes concordam com o perfil; 34,2% demonstram indiferença; e 41,2% discordam. Isso que traz indícios que podem significar uma percepção de frustração quanto ao perfil 48 na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi investigar se existe congruência entre os valores organizacionais defendidos pelos ocupantes de cargo de chefia e aqueles explicitados pelos servidores técnicos administrativos nas duas Unidades de análise. Isso para conhecer a prioridade axiológica dos servidores, o que foi obtido com o construto *valores organizacionais*, definido por Tamayo (1996), e com o questionário Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, de Oliveira e Tamayo (2004).

A pesquisa teve como universo os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais e como amostra de dados duas Unidades de análise representadas, a primeira, pelos funcionários da área de gestão de pessoas e a segunda, pelos demais funcionários, ambas compostas apenas pelo segmento dos técnicos administrativos.

Para este estudo, foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os valores organizacionais na percepção dos ocupantes de cargo de chefia das Unidades de análise A e B;
- b) Identificar os valores organizacionais na percepção dos funcionários das Unidades de análise A e B;
- c) Comparar os resultados obtidos entre a percepção dos ocupantes de cargo de chefia e a dos funcionários das Unidades de análise A e B;
- d) Comparar os resultados obtidos entre as Unidades de análise A e B.

O primeiro e o segundo objetivo foram definidos com o propósito de verificar, a partir da percepção dos servidores, se existiam valores organizacionais caracterizados como um conjunto de valores compartilhados no grupo, o que foi plenamente atendido à luz do referencial teórico.

Com o terceiro objetivo, analisou a congruência dos valores entre as chefias e os demais servidores, para conhecer as prioridades axiológicas das Unidades de análises, o que foi constatado na análise dos dados obtidos, apresentando o fator *prestígio* como a principal escolha dos respondentes.

O quarto objetivo complementa este estudo ao verificar a congruência e a tipologia dos valores entre as Unidades de análises, permitindo elaborar a descrição dos tipos motivacionais que compõem o quadro de técnicos administrativos da organização e a efetiva participação da Unidade de análise A (os gestores de

peçoal) na disseminação dos valores organizacionais, com seus pressupostos, de acordo com o modelo proposto por Oliveira e Tamayo (2004).

Os resultados encontrados ofereceram condições para se chegar à resposta da pergunta que norteou o estudo quanto à congruência do construto na percepção dos servidores .

A cultura organizacional é a principal forma de promover a identificação dos funcionários com os padrões de funcionamento da empresa, o que justifica a ampliação pelos meios de comunicação internos, consistindo em um processo de disseminação dos valores. Isso que dizer que não basta apenas determinar as ações; é preciso alinhar as percepções, atitudes e sentimentos, criando uma linguagem em comum. E isso só é possível quando os gestores de pessoal estiverem atentos à teoria de valores organizacionais e buscarem compartilhar com seu público interno a adequação da cultura organizacional aos interesses da organização e de seus servidores .

Da mesma forma, compreende-se que uma organização deveria sempre incentivar tais avaliações a partir das quais se obtém diagnóstico dos valores organizacionais tanto para possíveis mudanças organizacionais quanto para a melhoria das implantações de práticas organizacionais que se tornaram inadiáveis para os dias atuais.

Tais conclusões estão fundamentadas na teoria de Tamayo (2005), que sustenta que o estudo dos valores organizacionais que orientam o cotidiano das organizações pode facilitar mudanças visando ao maior ajustamento aos interesses dos trabalhadores, aumentando a satisfação destes, que, em consonância com os objetivos da instituição, podem incrementar a qualidade e a produtividade da mesma.

As organizações são criadas em uma situação específica do ambiente e do setor de que fazem parte e acabam desenvolvendo uma estrutura, práticas organizacionais, normas e regulamentos específicos. Com este desenvolvimento, elas acabam desenvolvendo culturas internas que visam à consecução dos objetivos da organização.

Nesse caso, o conhecimento dos valores praticados nessas organizações, bem como da hierarquia, da relevância e do significado atribuídos a eles e mais, às relações desses valores com os valores pessoais, constitui o chamado “capital

humano” dessas instituições. Este é um importante aspecto para análise, uma vez que os valores são centrais na cultura organizacional (Hofstede, 1994).

- **Limitações da pesquisa**

Para este estudo, foi buscada, com base no método quantitativo, os valores organizacionais predominantes que caracterizam a prioridade axiológica da instituição, na percepção dos servidores técnicos administrativos, um dos segmentos da instituição. Cabe destacar a complexidade do tema, como também as limitações da pesquisa. Trata-se de uma pesquisa de corte transversal, circunstanciada em determinado instante, que pode ser afetada por alguma contingência ou situação que atravessa o grupo pesquisado, extrapolando a percepção do pesquisador. Isso pode ter provocado um resultado comprometido, que não permite uma generalização do estudo.

Neste estudo da investigação da existência de congruência entre os valores organizacionais defendidos pelos ocupantes de cargo de chefia e aqueles explicitados pelos funcionários nas duas Unidades de análises, utilizou-se o construto valores organizacionais. Embora se tenha adotado o máximo rigor científico nas definições, análises e procedimentos, cabe apresentar algumas percepções de limitações neste estudo:

Primeiro, as limitações do método empregado, uma vez que o estudo de caso utilizado nesta pesquisa, embora contemple uma avaliação completa e detalhada do construto, não permite a generalização dos achados (YIN, 2010).

Também há de se observar que devido à complexidade do tema, os achados não sejam conclusivos, por limitações cognitivas do pesquisador e, mesmo por não se ater a outras variáveis que interferiram no estudo, como conflitos, mudanças em curso e disputas intraorganizacionais.

O tema escolhido induz a fragilidades de percepção, o que pode tornar os resultados comprometidos, pois o estudo dos valores organizacionais requer a compreensão mais profunda de outras variáveis relativas que interferem no comportamento organizacional, como a formação e o preparo dos servidores, os cargos com suas especificidades, e principalmente, a natureza das atividades na organização.

Para Tamayo (2005), estabelecer o valor preditivo dos valores organizacionais com o comportamento e atitudes das pessoas tem sido um desafio para os pesquisadores desde os anos 1970. E exemplifica:

Dois casos são bem característicos: os valores de tradição e os valores de estimulação (autonomia quando se trata dos valores organizacionais). As metas de tradição têm efeito positivo sobre o comprometimento quando enfatizadas pelo trabalhador e negativo quando perseguidas pela coletividade. No caso de estimulação, o efeito é oposto: negativo para procura individual de novidade e de desafios e positivo para a procura coletiva de autonomia e de inovação. O comprometimento, portanto, parece ser afetado por interesses antagonistas do trabalhador e da organização (TAMAYO, 2005, p. 184).

Torna-se, assim, imprescindível que os pesquisadores aprofundem sua compreensão acerca dos valores organizacionais e de outros fatores que concorrem para o surgimento de ferramentas adequadas que tragam auxílio aos gestores no trato com seus servidores, em momento de mudanças significativas de paradigmas sociais, destacando o fomento, a disseminação de saberes e a instantaneidade das informações em nível mundial.

Ressalta-se que se obteve um conjunto de informações sociodemográficas dos respondentes, o qual favoreceu inúmeras combinações de resultados, permitindo até mesmo servir de aporte a novas pesquisas sobre o tema dos estudos organizacionais.

• **Recomendações**

Para o pesquisador, é importante ressaltar que esses recursos – os estudos sobre valores organizacionais – longe de constituírem uma gama de opções neutras disponíveis para o gestor, são instrumentos já estruturados e comprovados de tal forma que permitem a escolha de alguns valores em detrimento de outros em cada contexto específico. Essas escolhas, geralmente, representam os interesses dos grupos que detêm maior poder dentro da organização em questão. As decisões hierárquicas influenciam e, até mesmo, determinam que valores e quais recursos discursivos e genéricos estarão ao alcance dos servidores técnicos administrativos.

A visão mais prática dessa concepção de uso dos valores nas organizações induz que a interferência é menos determinista e vê o gestor como um agente capaz de escolher atitudes e comportamentos não privilegiados no contexto

em que está atuando, produzindo, assim, práticas capazes de provocar inovações, e até mesmo, de subverter as práticas e as convenções preestabelecidas. Os gestores têm a capacidade de questionar o *status quo* e de contribuir substancialmente para as mudanças organizacionais.

Para isso, é preciso desenvolver uma consciência crítica sobre a razão por que os valores organizacionais estão como estão. Ou seja, que fatores históricos e organizacionais ajudaram a moldar sua hierarquia e significados. Para uma melhor utilização dessa teoria, é preciso que essas questões façam parte do treinamento e sejam adequadas aos servidores, de forma que eles compreendam as consequências ou benesses de certas escolhas em termos de atitude e comportamento.

Essa visão dos valores organizacionais envolve o ensino ou discussões explícitas sobre teorias, construtos e explicações socioculturais, como forma de facilitar a congruência dos valores, o que poderia aumentar a satisfação dos servidores, e até mesmo, melhorar as práticas relacionais, promovendo uma escolha adequada que oriente a escolha da prioridade axiológica dos membros da organização.

A alta administração das organizações deve, sempre, traçar um plano para incorporar ao seu grupo de servidores uma estratégia de disseminação e apoio aos valores considerados como prioritários da instituição.

De acordo com Mendes e Tamayo (1999), os valores “fazem parte de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam modelar comportamento em função de seus interesses” (MENDES e TAMAYO, 1999, p. 3).

Para que isso ocorra, uma forma seria o que propõe Argyris e Schon (1978) quando afirmam que o processo de aprendizagem organizacional se divide em três estágios: a) a aprendizagem de circuito simples, centrado em ações corretivas; b) a aprendizagem de circuito duplo, centrado numa reflexão por parte do servidor, de forma que o conhecimento passe a fazer parte da organização; e c) a aprendizagem do circuito triplo, em que a organização aprende a aprender e a incorporar o sistema de aprendizagem em si.

Corroborando, Miguel e Teixeira (2009, p. 38) afirmam:

A aprendizagem organizacional ocorre nos níveis individual, grupal e organizacional; este último ocorre quando o processo de aprendizagem individual, compartilhado com o grupo, se torna institucionalizado. A influência do nível individual da aprendizagem sobre o nível organizacional acontece diante da impossibilidade de as organizações criarem conhecimento sem os indivíduos e a interação entre eles.

Na prática, o plano deve incentivar e coordenar contatos entre os servidores, a alta-administração, os sindicatos e os órgãos de classe, de forma a permitir a conscientização de todos sobre a importância e o significado das relações organizacionais e do modo como deve ocorrer, enfatizando o aspecto comportamental dos servidores.

Para reforçar os valores, sugere-se a articulação de uma mobilização voltada para incentivar os servidores a se envolverem mais com as práticas de sua organização, estimulando a comunicação intraorganizacional e reforçando a realimentação. A iniciativa permitiria, entre outros objetivos, que, cada vez mais, tanto os servidores técnicos administrativos recém-admitidos como os demais trabalhassem ou fizessem um reforço dos valores prioritários, com a ideia subjacente de se tornarem influentes líderes de disseminação e de consolidação da cultura organizacional.

Os valores organizacionais foram construídos socialmente pelo contexto cultural em que estavam inscritos. Eles derivam sua relevância e significância política daquilo para o que eles, por sua vez, contribuem para estruturar, isto é as próprias relações sociais as quais eles influenciam, incorporando-os e representando-os nas mentes dos servidores.

Merece destacar o esforço que as chefias deverão empenhar-se em fornecer subsídios teóricos e metodológicos que possibilitem abordar a temática em sua inter-relação com outros aspectos formadores dos valores organizacionais, que podem variar de acordo com os contextos organizacionais, ambientais, políticos e históricos. Para Schein (2004), deve-se ater que os gestores são os verdadeiros responsáveis pela identificação, atribuição de significado, implementação, sustentação e mudança da cultura organizacional.

No aspecto acadêmico, espera-se que este estudo possa contribuir para a ampliação do referencial teórico sobre valores, na medida que apresenta a importância do tema, em que muitos pesquisadores, utilizando diversos enfoques, buscam estabelecer relações, avaliar e relacionar os valores com as redes sociais e

culturais buscando explicar predisposições, e comportamento, para julgar ações diferenciar nações e grupos intra e extraorganizacional (DIAS (2005), HOFSTEDE (2010), ROKEACH (1973), SCHEIN (2007), TAMAYO (2005) e SCHWARTZ (2006)).

Torna-se premente o aprofundamento das pesquisas sobre o tema “Comportamento organizacional”, primeiro, devido à complexidade do ser humano e de seu comportamento no ambiente de trabalho, e segundo, devido ao desenvolvimento de práticas que permitam melhor integração dos servidores, mais comprometidos e identificados com os valores organizacionais e com as melhores práticas administrativas que permitam às organizações se adaptarem às mudanças, tão necessárias nos dias atuais. Segundo Moraes e Kilimnik (1995), o comprometimento humano nas organizações leva ao desenvolvimento de atitudes que podem determinar o comportamento futuro, o incremento ao vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

O tema é relevante, uma vez que inúmeras organizações vivem hoje situações de fragmentações, fusões e ampliações, além de muitas outras abordagens relacionadas aos estudos de comportamento organizacional em administração, que levariam a novas pesquisas e aprendizagens.

Nesse ponto do estudo, é preciso explicitar algumas vantagens para as organizações, como a percepção do núcleo de sua cultura, ou de suas subculturas organizacionais, como delineador de suas políticas de seleção, de treinamentos, da reorganização dos órgãos, e principalmente, da retenção do seu conhecimento tácito com servidores comprometidos afetivamente com os objetivos da instituição.

Tamayo (2007, p. 31) assim expressa sobre a sua pesquisa:

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa podem contribuir para o exercício da delicada e complexa tarefa de gestão, particularmente em relação à construção de um ambiente de trabalho que seja propício simultaneamente para a obtenção das metas organizacionais e para a satisfação de necessidades e motivações do empregado.

Uma importante oportunidade atribui-se à alta administração da UFMG, que é a de ampliar o espaço amostral tanto de fundações de apoio coligadas como das prestadoras de serviços na instituição, considerando ainda os diversos segmentos de servidores. É, portanto, uma sugestão, em uma perspectiva deveras mais ambiciosa que a deste estudo, ressaltando ainda uma possível distribuição que abarque os três pilares da instituição: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Também se deve propor, um estudo que a partir dos achados desta pesquisa acrescente uma abordagem qualitativa de conteúdo ou de discurso, que buscasse relações de poder, vies ideológicos ou mesmo que se confrontasse estes achados junto às teorias de poder nas organizações.

Na comparação das médias dos fatores quanto ao grau de escolaridade, surgiram evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes ao fator *domínio*, o que pode significar influência do grau de escolaridade dos servidores técnicos administrativos na percepção dos valores organizacionais, o que sugere que pode vir a ser tema de um novo estudo.

Ao se fazer a comparação das médias dos fatores quanto ao tempo de serviço na instituição, surgiram evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes no fator *tradição*. Isso pode indicar influência da longevidade organizacional dos servidores na percepção dos valores organizacionais, o que pode vir a ser tema de um novo estudo.

Nessa organização, a comparação das médias dos fatores quanto ao regime de trabalho instituído apresentou evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes ao fator *domínio*. Isso pode indicar influência do regime de trabalho dos servidores na percepção dos valores organizacionais, o que pode vir a ser tema de uma nova pesquisa.

Foram analisados separadamente os dados do questionário relativo à comparação das médias dos fatores quanto à faixa etária. Surgiram evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes aos fatores *domínio* e *tradição*. Isso pode indicar a influência da idade dos servidores técnicos administrativos na percepção dos valores organizacionais, o que sugere novos estudos sobre o tema.

Como se pode perceber, a comparação das médias dos fatores quanto ao nível do cargo na instituição apresentou evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes ao fator *domínio*. Isso traz evidência da influência do nível do cargo dos servidores técnicos administrativos na percepção dos valores organizacionais, o que poderá vir a ser tema de uma nova pesquisa.

Comparando as médias dos fatores quanto a estar ocupando cargo de chefia na instituição, surgiram evidências da existência de diferença significativa das médias atribuídas pelos respondentes ao fator *tradição*. Isso pode indicar influência

do fato de estar ocupando cargo de chefia aos servidores técnicos administrativos na percepção dos valores organizacionais, o que poderá vir a ser tema de um novo estudo.

Cabe destacar o seguinte achado: quando da comparação das médias dos fatores quanto ao quesito “expectativa profissional na instituição”, surgiram evidências da existência de diferenças significativas das médias atribuídas pelos respondentes aos fatores *realização, conformidade, bem-estar do empregado, prestígio, autonomia e preocupação com a coletividade*. Isso evidencia a influência da expectativa profissional na instituição para os servidores técnicos administrativos, interferindo na percepção dos valores organizacionais. Seria interessante realizar estudos vinculando as expectativas profissionais em relação à instituição, à satisfação no trabalho, ao estresse no trabalho, à qualidade de vida no trabalho ou a outro tema relacionado ao comportamento organizacional.

Concluindo, a pesquisa realizada, baseada em dados quantitativos, não pretende explicar as causas dos fenômenos encontrados, mas apontar meios que podem ser explorados em estudos posteriores em outras organizações que possam contribuir para o enriquecimento científico de trabalhos acadêmicos e, num aspecto mais pragmático, auxiliar aqueles que tratam do tema “Comportamento organizacional” no cotidiano das organizações.

Outro aspecto interessante é que, embora os resultados apresentem indícios de corroboração da congruência dos valores organizacionais proposta para este estudo, deve-se destacar sua significância, uma vez que foi desenvolvido em uma amostra não probabilística, o que demanda aprofundar em outros estudos a existência de congruência dos valores organizacionais como fator preditivo para as organizações.

Esses resultados também podem indicar dificuldades preexistentes de se colocar em prática princípios que envolvem mudanças comportamentais mais profundas e dificuldades para implantar gestões que tenham por base valores humanos, como se propôs a averiguar neste estudo.

Por último, ressalta-se a importância de os ocupantes de cargo de chefia levarem em conta toda a vivência de seus servidores dentro e fora da sua administração. E propor mecanismos para que também adotem uma visão subjacente de que seus valores pessoais podem exercer uma grande influência no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

Aaker, David A, Kumar, V, Day, George S. Pesquisa de Marketing – Trad. Reynaldo Cavaleiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. p.40-79.

ANDRADE, Taís de,; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros. Valores Organizacionais e Suporte Social no Trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado Perspectiva em Ciência da Informação, In Anais do XXXIV ENANPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração: Rio de Janeiro, 2010.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Massachusetts: Addison Wesley, 1978.

CALVINO, Italo. *As cidades invisíveis*. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A., *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Cambridge: Basic Books, 2000.

DIAS, Devanir V. Valores Organizacionais, Modelos e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação em Administração – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. Tradução: Paulo Neves; revisão da tradução Eduardo Brandão. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FLEURY, M.T. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. rev. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2009.

FREIRE, Denilson Aparecido Leite. Valores organizacionais: um estudo de caso no setor de serviços terceirizáveis. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2007.

GOUVÊA, Ricardo Quadros. Da Filosofia dos Valores a uma Ciência dos Valores. In: TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes *et al.* *Valores Humanos e Gestão: Novas perspectivas*. São Paulo: Editora SENAC SP, 2008. p.17-45.

HAIR, Joseph F. *et al.* *Análise Multivariada de Dados: Trad Adonai Schlup Sant'Anna. e Anselmo Chaves Neto – 5. ed-* Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival*. London: McGrawHill International, 1994.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations*: Disponível em: <http://www.geert-hofstede.com>. Acesso em 27 mai. 2010.

KAWAKATSU, H. *et al.* L'environnement et les entreprises du futur. *Revue Française du Marketing*, n. 111, p.33-45, 1987.

KLUCKHOHN, C. Values and value orientations in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILS, E. (Org.). *Toward a general theory of action*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1951. p.388-433.

MARTINEZ, Juan José Vera. Procedimento de Escala para a Medição de Valores. In: ROS, Maria; GOUVEIA, Valdiney (Org.). *Psicologia Social dos Valores Humanos: Desenvolvimentos teóricos, Metodológicos e Aplicados*. Tradução Olga Cafalchio. São Paulo: Editora SENAC SP, 2006. p.151-180.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 3.ed.- 2º reimpr. – Vol. 2 . São Paulo: Atlas, 2009

MENDES, A. M. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, Á. *et al.* *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 59-76.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 3, p. 36-56, jan./mar. 2009.

MOORE, David. *Estatística Básica e sua Prática*. Trad. Alfredo Alves de Farias. Rio de Janeiro: LTC. 2000

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; KILIMNIK, Z. M.; LADEIRA, M. B. *Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho: uma*

abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v.1, n.9, set. 1995.

MORAES, L. F. R. *O estilo gerencial do executivo público da grande Belo Horizonte: Um estudo exploratório*. 1978. Dissertação (Mestrado em 1978) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1978.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, v.39, n. 2, p.129-140, 2004.

PAULA, Cádio Paixão Anastácio de; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. *Administração contemporânea: desafios e controvérsias*. Pedro Leopoldo: Tavares, 2009.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-105, jan./fev. 2006.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 97-119.

ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

ROS, Maria. Psicologia Social dos valores: uma perspectiva Histórica. In: ROS, Maria; GOUVEIA, Valdiney V. (Org.). *Psicologia Social dos Valores Humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. Tradução Olga Cafalchio. São Paulo: Editora SENAC SP, 2006a. p.23-53.

_____. Valores, atitudes e comportamento. Uma nova visita a um tema clássico. In: ROS, Maria e GOUVEIA, Valdiney V. (Organizadores). *Psicologia Social dos Valores Humanos: Desenvolvimentos Teóricos, Metodológicos e aplicados*. Tradução Olga Cafalchio. São Paulo: Editora SENAC SP, 2006b. p.87-114.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H. Um novo olhar sobre a cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p.201-229.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa*. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

_____. *Psicologia organizacional*. 3.ed. Tradução José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHELLER, MAX. *Valor y amor según Max Scheler*. In: BARAHONA, Alberto Febrer. RF. [online]. v.21, n.44, p.65-84, may 2003. Disponible en la: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-11712003000200003&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 3 mai. 2010.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H. *et al.* Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, n. 5, p.519-542, 2001.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advanced and empirical testes in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). *Advanced in experimental social psychology*. Orlando: Academic Press, 1992. p.1-65, v.25.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an International Review*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 21-55.

_____. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p.56-95.

_____. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, Maria; GOUVEIA, Valdney V. (Org.). *Psicologia Social dos valores Humanos: Desenvolvimentos teóricos metodológicos e aplicados*. Tradução Olga Calfalchio. São Paulo: Editora SENAC SP, 2006. p.55-85.

SIEGEL, Sidney Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento- Trad. Alfredo Alves de Farias – São Paulo Ed. McGraw-Hill do Brasil 1975.

Silva, L. S. (2007). *Valores Organizacionais e Valores Humanos como fatores de impacto no Bem-estar Ocupacional*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

SILVEIRA, Valdiney V.; CLEMENTE, Miguel. O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: correlatos e validação de construto. In Estudos de psicologia volume 5, p.317-346, 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a03v05n2.pdf>. Acessado em 25/01/2011.

SOUZA, Edela Pereira de. *Clima e cultura organizacionais*. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 1978.

SPATES, J. L. The sociology of values. *Annual Review of Sociology*, n. 9, p.27-49, 1983.

TAMAYO, A; GONDIM. M.G.C. Escala de valores organizacionais. *Revista de administração*, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho, 1996.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p.160-186.

_____. MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A. Prefácio. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p.7-16.

Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. Em Paz, M. G. T., & Tamayo, A. (Orgs.), *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos* (pp. 261-289). Brasília, DF: Editora da UnB.

_____; BORGES, Livia de Oliveira. Valores do trabalho e das Organizações. In: ROS, Maria; GOUVEIA, Valdiney V. (Org.). *Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. Tradução Olga Cafalchio São Paulo: Editora SENAC SP, 2006. p.397-431.

_____. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE*, São Paulo, ano 6, n.3, p.192-213, 2008.

_____. Impacto dos Valores da Organização sobre o Estresse Ocupacional. *RAC-Eletrônica*, v. 1, n. 2, p.20-33, mai/ago. 2007.

TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; PEREIRA, Edson Luiz. Compatibilidade entre indivíduo e Organização: Uma proposta com base na teoria de valores de Schwartz. In: TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes *et al.* *Valores Humanos e Gestão: Novas perspectivas*. São Paulo: Editora SENAC, 2008. p.339-362. TORRES, C. V. Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p.187-201, v.1.

UFMG. Quantitativo de servidores da UFMG. Disponível em <http://www.ufmg.br/prorh/dap/informativos/quantitativo-de-servidores/>. Acesso em 01 jun. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO

A – TABELA – Média e desvio padrão dos respondentes por perfil

Perfil	Média	Desvio- padrão
P 1-Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho de empregado mais interessante.	3,14	1,105
P 2-Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com outros é muito importante.	3,29	1,065
P 3-Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais.	3,16	1,21
Q4-Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	3,3	1,168
P 5-Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.	3,07	1,039
P 6-É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	3,64	0,901
P 7-Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.	3,97	0,897
P 8-Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz	3,80	0,899
P 9-Oferece oportunidade de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	2,70	1,135
P 10-Considera importante ser bem-sucedida. Quer ter lucros nos negócios.	3,06	1,183
P 11-Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	3,88	0,868
P 12-Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição.	3,48	0,894
P 13-Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente.	3,23	1,085
Q P 14-Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	2,40	1,049
P 15-Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	3,73	0,924
P 16-Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.	3,49	1,099
P 17-Considera importante ter modelos de comportamentos definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	3,30	0,983
P 18-Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.	2,46	1,017
P 19-Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar.	2,86	1,108
P 20-Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.	3,18	1,021

P 21-Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.	3,42	0,902
P 22-Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida dos empregados.	3,04	1,161
P 23-Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	3,13	1,034
P 24-Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.	3,26	1,041
P 25-Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.	3,99	0,936
P 26-Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	3,78	0,916
P 27-Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.	3,76	0,854
P 28-Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	3,89	0,805
P 29-Valoriza empregados que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	3,19	1,084
P 30-Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.	3,6	3,056
P 31-Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	3,06	0,946
P 32-Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	2,91	1,054
P 33-Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	3,89	0,848
P 34-Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre empregados e as organizações.	3,6	0,942
P 35-Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos.	4,05	0,872
P 36-Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.	3,59	0,97
P 37-Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados.	3,25	1,05
P 38-Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	3,64	1,008
P 39-Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	2,65	1,179
P 40-Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	2,92	0,972
P 41-Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	3,56	0,849
P 42-Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.	3,12	0,939
P 43-Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que tem a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.	3,69	0,91

P 44-Considera a lealdade importante. É leal às pessoas e organizações próximas dela.	3,6	0,858
P 45-Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	3,24	0,915
P 46-Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.	3,04	1,015
P 47-Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.	3,45	0,893
P 48-Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	2,84	1,081

Fonte: Pesquisa direta

B – TABELA – Coeficiente de Cronbach – Variância total explicada (AF)

Fatores	Coef. Alpha de Cronbach	Variância Total Explicada(%)
Realização	0,783	54,24
Conformidade	0,751	55,32(*)
Domínio	0,798	50,46
Bem-estar do empregado	0,813	51,90
Tradição	0,650	62,90 (*)
Prestígio	0,602	50,25
Autonomia	0,709	62,91 (*)
Preocupação com a coletividade	0,834	50,90

Fonte: Dados da pesquisa

(*) Os fatores que apresentaram maiores variância explicada foram: conformidade, tradição e autonomia.

C – TABELA – Teste de Kruskal-Wallis: Ocupantes de cargo de chefia

Estatísticas	UNIDADE A		UNIDADE B	
	Todos os Fatores	Fatores com maiores médias (*)	Todos os Fatores	Fatores com maiores médias (**)
H TESTE p valor	67,8421 0,000	2,2137 0,3306	35,0721 0,000	4,5274 0.3393

Fonte: Dados da pesquisa – Teste de Krukal-wallis

(*) conformidade x prestígio x preocupação com a coletividade

(**) realização x conformidade x prestígio x autonomia x preocupação com a coletividade

D – TABELA – Teste de Kruskal-Wallis: Servidores não ocupantes de cargo de chefia

Estatísticas	UNIDADE A		UNIDADE B	
	Todos os Fatores	Fatores com maiores médias (*)	Todos os fatores	Fatores com maiores médias (**)
H -Estatística de teste	42,3881	4,3972	119,3266	..
p- valor.	,000	0,2216	,000	..

Fonte: Dados da pesquisa – Teste de Kruskal-Wallis

(*) Conformidade X tradição X prestígio X preocupação com a coletividade

(**) Conformidade X prestígio – Aplicou-se o teste de Mann-Whitney por se tratar de duas categorias para teste, resultando $W = 9211,0$ e um $p\text{-valor} = 0,119$.

APÊNDICES

A – Questionário: Inventário de Perfis de Valores Organizacionais

PARTE I: SUA PERCEPÇÃO DE VALORES QUE EXPRESSAM OS PRINCÍPIOS DE SUA ORGANIZAÇÃO.

Instrução: os itens de 1 a 48 descrevem algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto a organização se parece ou não com a organização em que você trabalha.

Use a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente.	3 – Não discordo nem concordo.	4 – Concordo.
2 – Discordo.		5 – Concordo totalmente.

1	Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho de empregado mais interessante.	
2	Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com outros é muito importante.	
3	Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais.	
4	Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	
5	Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.	
6	É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	
7	Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.	
8	Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz	
9	Oferece oportunidade de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	
10	Considera importante ser bem-sucedida. Quer ter lucros nos negócios.	
11	Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	
12	Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição.	
13	Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente.	

14	Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	
15	Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	
16	Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.	

1 – Discordo totalmente.	3 – Não discordo nem concordo.	4 – Concordo.
2 – Discordo.		5 – Concordo totalmente.

17	Considera importante ter modelos de comportamentos definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	
18	Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.	
19	Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar.	
20	Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.	
21	Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.	
22	Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida dos empregados.	
23	Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	
24	Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.	
25	Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.	
26	Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	
27	Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.	
28	Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	
29	Valoriza empregados que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	
30	Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.	
31	Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	
32	Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	
33	Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	

34	Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre empregados e as organizações.	
35	Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos.	
36	Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.	
37	Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados.	
38	Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	
39	Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	
40	Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	
41	Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	

1 – Discordo totalmente.	3 – Não discordo nem concordo.	4 – Concordo.
2 – Discordo.		5 – Concordo totalmente.

42	Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.	
43	Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que tem a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.	
44	Considera a lealdade importante. É leal às pessoas e organizações próximas dela.	
45	Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	
46	Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.	
47	Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.	
48	Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	

Fonte: Dias, 2005, p. 382-383

B – Questionário continuação: Dados Sociodemográficos**VALORES ORGANIZACIONAIS PRESENTES NOS ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS: UM ESTUDO DE CASO
MÚLTIPLO.****PARTE II: DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DA PESQUISA**

Instrução: Esta parte do questionário visa traçar o perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Assinale com um “X”, dentro dos parênteses, a alternativa mais adequada ao seu caso e responda a oitava pergunta com suas palavras.

1) Sexo: Masculino Feminino**2) Faixa etária:** Abaixo de 30 anos De 41 a 50 anos De 31 a 40 anos Acima de 50 anos**3) Grau de escolaridade:** Até 1º grau incompleto Até superior incompleto Até 1º grau completo Até superior Completo Até 2º grau incompleto Até pós-graduação Até 2º grau completo**4) Principal atividade onde você atua:** Gestão de pessoas Serviços diversos**5) Tempo de Serviço na UFMG:** Menos de 5 anos De 21 anos a 30 anos De 6 a 10 anos Mais de 31 anos De 11 anos a 20 anos**6) Regime de trabalho:** CLT RJU

7) Nível de seu cargo:

- Apoio Superior
 Médio

8) Ocupa cargo de chefia:

- Sim Não

9) Em se tratando de sua origem, grau de escolaridade de seus pais ou responsáveis:

- Até 1º grau incompleto Até superior incompleto
 Até 1º grau completo Até superior Completo
 Até 2º grau incompleto Até pós-graduação
 Até 2º grau completo

10) Suas expectativas profissionais em relação à UFMG têm sido atendidas?

- Pouco (25%) Bastante (75%)
 Razoavelmente (50%) Totalmente (100%)

11) Dentre as 48 descrições de perfis de organizações apresentadas, qual a que mais chamou a sua atenção?

Por quê: _____

Fonte: Adaptado de Dias (2005, p. 386)